

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт неразрушающего контроля
Направление подготовки 27.04.02 Управление качеством
Кафедра физических методов и приборов контроля

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Анализ современных концепций улучшения деятельности в ракурсе корпоративных ценностей УДК 005.95:005.35:614.21

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
1гм41	Курманбек кызы Нурзат		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент каф. ФМПК	Редько Людмила Анатольевна	к.т.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Зав. каф. МЭН	Чистякова Н.О	к.э.н.		

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Анищенко Ю.В.	к.т.н.		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ФМПК	Суржиков А.П.	д. ф.-м. н., профессор		

Томск – 2016 г.

Планируемые результаты обучения по ООП

Код	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требование ФГОС ВПО, критериев и/или заинтересованных сторон
	<i>Профессиональные компетенции</i>	
P1	Способность применять глубокие естественно - научные, математические инженерные знания, научные принципы, лежащие в основе профессиональной деятельности для разработки, внедрения и совершенствования систем менеджмента качества организации, учитывать в своей деятельности экономические, экологические аспекты.	Требования ФГОС (ПК-1,4,6). Критерий 5 АИОР (п.5.2.1, 5.2.2, 5.2.8), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>
P2	Способность ставить и решать инновационные задачи, связанные с созданием новых систем и методов управления качеством, оценив экономическую эффективность процессов, кроме того, уметь принимать организационно-управленческие решения на основе экономического анализа.	Требования ФГОС (ПК-6,7,8). Критерий 5 АИОР (п.5.2.3, 5.2.7), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>
P3	Способность осуществлять исследование ю основных, вспомогательных процессов и процессов управления организации, разрабатывать их модели, проводить регламентацию, мониторинг, планировать аудит подразделений и процессов.	Требования ФГОС (ПК-2,10,13). Критерий 5 АИОР (п.5.2.6), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>
P4	Способность использовать творческий подход для разработки новых оригинальных идей проектирования систем управления качеством производства, владеть методами оценки прогресса в области улучшения качества, уметь критически оценивать полученные теоретические и практические данные и делать выводы, использовать правовые основы в области управления качеством.	Требования ФГОС (ПК-3,4). Критерий 5 АИОР (п.5.2.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>
P5	Способность проводить теоретические и экспериментальные исследования в области управления качеством продукции, процессов и систем, создания новых процессов и систем управления качеством в сложных и неопределённых условиях.	Требования ФГОС (ПК-8,9,10,11,12,13). Критерий 5 АИОР (п.5.2.4), согласованный с требованиями международных стандартов

Код	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требование ФГОС ВПО, критериев и/или заинтересованных сторон
		<i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>
	<i>Общекультурные компетенции</i>	
P6	Способность использовать глубокие знания по проектному менеджменту для ведения инновационной инженерной деятельности с учётом юридических аспектов защиты интеллектуальной собственности	Требования ФГОС (ОК-6). Критерий 5 АИОР (п.5.2.9), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>
P7	Способность эффективно работать индивидуально, в качестве члена и руководителя команды, состоящей из специалистов различных направлений и квалификаций, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации.	Требования ФГОС (ОК-4,5). Критерий 5 АИОР (п.5.2.9), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>
P8	Способность активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем работать в интернациональной среде, с пониманием культурных, языковых и социально-экономических различий, разрабатывать документацию, презентовать и защищать результаты инновационной инженерной деятельности.	Требования ФГОС (ОК-2,3). Критерий 5 АИОР (п.5.2.10, 5.2.11), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>
P9	Способность демонстрировать глубокие знания социальных, этических и культурных аспектов инновационной инженерной деятельности, компетентность в вопросах устойчивого развития	Требования ФГОС (ОК-9,11,16). Критерий 5 АИОР (п.5.2.12), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>
P10	Способность самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, находить необходимую литературу, базы данных, информацию, соблюдать основные требования информационной безопасности.	Требования ФГОС (ОК-1,2). Критерий 5 АИОР (п.5.2.5,5.2.14), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт неразрушающего контроля
Направление подготовки 27.04.02 Управление качеством
Кафедра физических методов и приборов контроля качества

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ФМПК
_____ Суржиков А.П.
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Магистерской диссертации

Студенту:

Группа	ФИО
1ГМ41	Курманбек кызы Нурзат

Тема работы:

Анализ современных концепций улучшения деятельности в ракурсе корпоративных ценностей
Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

<p>Исходные данные к работе (наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</p>	<p>Объект исследования – система менеджмента качества ОГАУЗ Поликлиника №1; Предмет исследования – процесс управления персоналом; Подлежащие изучению вопросы: корпоративная культура ОГАУЗ Поликлиника №1, система мотивации персонала.</p>
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование</p>	<p>Сравнительный анализ современных концепций улучшения деятельности. Выявление роли персонала, лидеров в формировании корпоративных ценностей. Обзор известных подходов к мотивации персонала. Изучение структуры системы менеджмента качества ОГАУЗ Поликлиника №1. Выявление особенностей корпоративной культуры ОГАУЗ Поликлиника №1.</p>

дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).	Изучение возможностей для формирования системы мотивации в ОГАУЗ Поликлиника №1 для вовлечения сотрудников в процесс улучшения деятельности.
Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)	Презентация Power Point, 31 слайдов
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Анищенко Юлия Владимировна
Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение	Чистякова Наталья Олеговна
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
1. Теоретические основы современные концепции менеджмента качества 2. Анализ деятельности ОГАУЗ Поликлиника №1 3. Формирование корпоративной культуры ОГАУЗ Поликлиника №1 4. Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение 5. Социальная ответственность	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
---	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент каф. ФМПК	Редько Л.А.	к.т.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
1ГМ41	Курманбек кызы Нурзат		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 167 с., 6 рисунков, 25 таблиц, 53 источника, 4 приложений.

Ключевые слова: улучшение деятельности, система менеджмента качества, процесс управления персоналом, корпоративная культура, мотивация персонала, медицинское учреждение.

Объект исследования – система менеджмента качества ОГАУЗ Поликлиника №1.

Цель работы – изучение возможностей формирования корпоративной культуры ОГАУЗ Поликлиника №1, системы мотивации персонала с акцентом на качество деятельности.

Методы исследования: анализ информационных источников, внутренней документации учреждения, интервьюирование сотрудников, статистические методы обработки и визуализации данных.

Результаты работы – подготовка Положения о мотивации персонала, корпоративного Кодекса сотрудников.

Внедрение разработанных документов в практику деятельности учреждения создадут условия для вовлечения персонала в процесс постоянного улучшения.

Разработанные документы прошли согласование и одобрение у руководства ОГАУЗ Поликлиника №1.

Результаты работы могут быть использованы в медицинских учреждениях, ориентированных на улучшение деятельности.

Выпускная квалификационная работа выполнена в текстовом редакторе Microsoft Word 8.1.

Определения, сокращения и термины, нормативные ссылки

Определения

В данной работе применимы следующие термины с соответствующими определениями:

Total Quality Management (TQM): Подход к руководству организацией, нацеленный на качество, основанный на участии всех ее членов и направленный на достижение долгосрочного успеха путем удовлетворения потребителя и выгоды для всех членов организации и общества.

вовлечение персонала: Одно из ключевых положений TQM, в соответствии с которым каждый работник должен быть вовлечен в деятельность по управлению качеством.

бизнес - процесс: Совокупность взаимосвязанных мероприятий или задач, направленных на создание определённого продукта или услуги для потребителей. В качестве графического описания деятельности применяются блок-схемы бизнес-процессов.

анкетирование: Метод сбора данных, используемый в рамках конкретного социального исследования и предполагающий самостоятельное заполнение анкет целевыми группами респондентов и возврат анкет интервьюеру.

мотив: Внутреннее побуждение личности к определенному поведению, направленному на удовлетворение потребностей.

мотивационный профиль: Индивидуальное сочетание наиболее и наименее актуальных потребностей отдельного сотрудника.

мотивационный тип: Характерная модель поведения человека в организации.

мотивация персонала: Комплекс материальных и нематериальных стимулов, призванный обеспечить качественный и производительный труд работников.

персонал: Личный состав или работники учреждения, предприятия, составляющие группу по профессиональным или иным признакам.

система менеджмента качества: Совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для общего руководства качеством.

система мотивации: Один из наиболее действенных инструментов управления, позволяющих влиять на эффективность деятельности сотрудников и компании в целом.

стимулирование: Процесс внешнего воздействия на работника с целью повышения эффективности его труда и производства в целом, которое включает в свою сферу его потребности, интересы, желания, стремления, цели, мотивацию поведения.

корпоративная культура: Совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавших свою эффективность и разделяемых большинством членов организации.

Обозначение и сокращения

БП: Бережливое производство

СМК: Система менеджмента качества

ОГАУЗ: Областное государственное автономное учреждение здравоохранения

Нормативные ссылки:

В настоящей работе использованы ссылки на следующие стандарты:

1. ГОСТ 12.0.003-74 Опасные и вредные факторы. Классификация.
2. ГОСТ 12.1.003-83 ССБТ. Шум. Общие требования безопасности.
3. СанПиН 12.2.4.548-96 Гигиенические требования к микроклимату производственных помещений.
4. СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 Санитарное – эпидемиологические правила и нормативы «Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы.
5. ГОСТ 12.1.029-80 ССБТ. Средства и методы защита от шума. Классификация.
6. СанПиН 2.2.1-2.1.1.1278-03. Гигиенические требования к естественному, искусственному и совмещённому освещению жилых и общественных зданий.
7. СП 52.13330.201. Защита от шума.
8. ГОСТ 12.1.006-84 ССБТ. Электромагнитные поля радиочастот. Общие требования безопасности.
9. ГОСТ 12.4.011-89 ССБТ. Средства защиты работающих. Общие требования и классификация.
10. СанПиН 2.2.2.542-96 «Гигиенические требования к видеодисплейным терминалам, персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы»

Оглавление

Определения, сокращения и термины, нормативные ссылки	7
Введение	11
1 Современные концепции улучшения деятельности организаций в ракурсе корпоративных ценностей	14
1.1 Сравнительный анализ концепций улучшения деятельности	14
1.2 Корпоративная культура	28
1.3 Значение мотивации персонала в улучшении деятельности организаций ...	39
1.4 Способы и методы мотивации персонала	44
1.5 Методы исследования вовлеченность персонала	52
2 Анализ деятельности ОГАУЗ «Поликлиника №1»	60
2.1 Общая характеристика.....	60
2.2 Система менеджмента качества	62
3 Формирование корпоративной культуры ОГАУЗ «Поликлиника №1»	65
3.1 Исследования удовлетворенности пациентов	65
3.2 Исследование корпоративной культуры и мотивации сотрудников	68
4. Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение ...	76
5. Социальная ответственность	96
Заключение	109
Список публикаций	112
Список используемых источников	113
Приложение А Процесс «Управление персоналом»	119
Приложение Б Положение о мотивации персонала, корпоративный Кодекс сотрудников	139
Приложение В Система менеджмента качества ОГАУЗ «Поликлиника №1»..	157
Приложение Г Theoretical basis of modern quality management concepts	162

Введение

Актуальность темы.

Организации, ориентированные на улучшение деятельности нуждаются в компетентном, вовлеченном персонале.

Вовлеченность персонала в процесс изменений во многом определяется корпоративной культурой, ценностями, разделяемыми большинством сотрудников организации. Поэтому формирование корпоративной культуры адекватной процессу изменений является актуальной задачей.

- В соответствии с ценностями, разделяемыми большинством в организации выстраиваются процессы, в том числе процесс управления персоналом.
- Важной составляющей частью, которого является мотивация персонала.
- Люди демонстрируют поведение, которое поощряется.
- Поощрение осуществляется в контексте ценностей организации.

В настоящее время существует большое число концепций улучшения деятельности на основе качества, среди них: бережливое производство, 6 сигм, 20 ключей, стандарты ISO 9000, менеджмент рисков, менеджмент знаний, теория ограничений, самообучающихся организаций, и др.

Все концепции ориентированы на повышение эффективности деятельности организации, основаны на некоторых принципах, имеют зачастую свою терминологию и методологию внедрения. Однако, значительная часть концепций улучшения деятельности, повышения эффективности, роста конкурентоспособности организации базируется на теории, методологии и практике всеобщего менеджмента качества.

Улучшение деятельности связано с изменениями в структуре и практике осуществления процессов в организации, а значит непосредственно касается

персонала, занятого в этих процессах. От вовлечения персонала в процесс улучшения деятельности зависит исход всех программ организационных изменений. Вовлечение персонала, в свою очередь является функцией от сложившейся корпоративной культуры и системы мотивации персонала. Если в них не заложены ценности, соответствующие стратегии постоянного улучшения, адекватные меры стимулирования, то программы организационных изменений обречены на провал, персонал будет демпфировать и гасить любую подобную инициативу руководства.

Существует четыре фактора, лежащих в основе мотивации персонала компании: стиль руководства; система вознаграждений; атмосфера в компании; структура работы. Система вознаграждений, атмосфера в компании и структура работы могут быть изменены, но, как правило, это происходит медленно. Стиль руководства компанией — один из факторов, который может быть изменен быстро, что может практически мгновенно принести существенные улучшения.

Проблемы мотивации труда и стимулирования труда в системе управления персоналом организации получили развитие в трудах Герчикова В.И, Кибанова А.Я, МакКлеланда Д, Маслоу А.Г и др.

Целью диссертационной работы является изучение возможностей формирования корпоративной культуры ОГАУЗ «Поликлиника №1», системы мотивации персонала с акцентом на качество деятельности.

Согласно цели исследования, были определены следующие задачи работы:

- 1) Провести сравнительный анализ современных концепций улучшения деятельности в ракурсе корпоративных ценностей.
- 2) Изучить классические теории мотивации персонала.
- 3) Выявить черты корпоративной культуры ОГАУЗ «Поликлиника №1».

4) Провести исследование мотивации сотрудников ОГАУЗ «Поликлиника №1»

5) Разработать предложения по трансформации корпоративной культуры и системы мотивации персонала в ОГАУЗ «Поликлиника №1» с акцентом на улучшение деятельности организации.

Объектом исследования является система менеджмента качества ОГАУЗ «Поликлиника №1».

Методы исследования: анализ информационных источников, внутренней документации учреждения, интервьюирование сотрудников, статистические методы обработки и визуализации данных.

Научная новизна работы заключается в следующем: исследования вовлеченности персонала с применением современных методов и концепций менеджмента качества.

1 Современные концепции улучшения деятельности организаций в ракурсе корпоративных ценностей

1.1 Сравнительный анализ концепций улучшения деятельности

Построение эффективной системы управления в организации, вне зависимости от масштаба и сферы ее деятельности, всегда было одной из главных целей менеджеров многих стран.

С появлением различных инструментов и методов организации управления, этот вопрос стал особенно актуальным. Последнее десятилетие в России у менеджеров различных уровней управления, да и у многих «простых обывателей» на слуху популярные концепции управления.

Сравнительный анализ методов и инструментов этих концепций приведен ниже (таблица 1.1).

Каждая из концепций подробно объясняет и расчерчивает путь к успеху любой организации, предлагая свои способы и инструменты, определенную философию, принципы. Первостепенным моментом сравнительного анализа является обращение к классическим определениям каждой из концепций. Просмотрев различные литературные источники, можно сделать вывод о том, что все теории имеют схожую цель: повышение эффективности деятельности предприятия. Различие проявляется в том, каким образом эту эффективность достичь.

Все концепции появились и формировались приблизительно в один и тот же период времени, но в разных уголках планеты. Самым занимательным пунктом сравнения управленческих концепций является анализ принципов, на которые каждая из них опирается.

Главным принципом всех рассмотренных теорий является постоянное улучшение. Непрерывному совершенствованию должно подвергаться все:

люди, процессы, система. Большинство концепций отмечают важную роль руководства в деятельности организации и необходимость вовлечения в процесс ее функционирования рабочего персонала, поскольку сотрудники - это основа, фундамент любого предприятия. 6 сигм, теория ограничений, БП и СМК выделяют в качестве основного из постулатов – проявление интереса к клиенту и стремление к удовлетворению его потребностей.

Принятие решений на основе достоверных данных и фактов является определяющим принципом для системы 6 сигм, БП и СМК. Сторонники концепций 6 сигм и СМК уделяют большое внимание понятию «процесс». Используют метод процессного подхода менеджмент знаний и теория самообучающейся организации.

Систему «ноль дефектов», то есть устранение всякого рода потерь (уменьшение издержек, брака) практикуют БП и 20 ключей. Эти же концепции применяют принцип Just in time (точно в срок). Основная идея принципа заключается в следующем: если производственное расписание задано, то можно так организовать движение материальных потоков, что все материалы, компоненты и полуфабрикаты будут поступать в необходимом количестве, в нужное место и точно к назначенному сроку для производства, сборки или реализации готовой продукции.

Таблица 1.1 - Сравнительный анализ концепций улучшения деятельности организации в ракурсе мотивации персонала.

Наименование	Время появления и определения	Принципы	Методы	Роль персонала
Бережливое производство	Основатель концепции - Тайити Оно, создававший производственную систему в Toyota в 1950г [1]. Бережливое производство - позволяет организовать производство продукции с минимальными затратами в кратчайшие сроки и при этом добиваться того уровня качества, которого требует клиент [2].	1. Определите, что создает ценность продукта с точки зрения конечного потребителя. 2. Определите все необходимые действия в цепочке производства продукции и устраните потери. 3. Перестройте действия в цепочке производства таким образом, чтобы они представляли собой поток работ. 4. Делайте только то, что необходимо конечному потребителю. 5. Стремитесь к совершенству за счет постоянного сокращения ненужных действий 6. Корпоративная культура [3].	1. Канбан 2. Модель вытягивающей системы производства (ВСП) 3. Визуальный менеджмент 4. Система 5S 5. Быстрая переналадка (гибкость производства) 6. Кайдзен 7. Jidoka 8. Just – in –time (JIT) 9. Стандартные операционные процедуры (SOP) 10. Всеобщее обслуживание производственного оборудования (TPM) 11. Управление материальными потоками (VSM) 12. Poka-Yoka [4].	Выполнение процесса в соответствии с требованиями. Источник мелких улучшений. Важные качества: Ответственность Исполнительность Инициативность Компетентность Работа в группах Ориентация на результат
20 ключей	Японский специалист Кобаяси Ивао в 1997г. 20 ключей – определение и реализация комплекса мер, направленных на быстрое изготовление	1. Чистота и организация 2. Оптимизация системы управления целями 3. Работа коллектива по внедрению улучшений 4. Сокращение запасов и времени на выполнение заказа	Бенчмаркинг (сравнительный анализ) – это механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более	Выполнение процесса в соответствии с требованиями. Источник мелких улучшений. Важные качества: Ответственность

	<p>качественной продукции при низкой себестоимости технологически простым способом. [5].</p>	<p>5. Быстрый переход производства к выпуску новой продукции 6. Производственный функционально-стоимостной анализ 7. Без мониторинговый производственный процесс 8. Совместное производство 9. Эксплуатационная надежность оборудования 10. Контроль времени и дисциплина 11. Система управления качеством 12. Управление поставщиками 13. Устранение потерь 14. Стимулирование работников к внедрению улучшений 15. Универсальность навыков и перекрестное обучение 16. Планирование производства 17. Контроль производительности 18. Использование информационных систем 19. Рациональное использование энергии и материалов 20. Оценка передовых и используемых на предприятии технологий [5]</p>	<p>успешных [6]</p>	<p>Командная работа Обучение Адаптивность и гибкость Порядочность</p>
--	--	--	---------------------	---

Наименование	Время появления и определения	Принципы	Методы	Роль персонала
6 сигма	Билл Смит в конце 1980-х в компании Motorola. Шесть сигм - это статистическая единица измерения, которая позволяет определить качество продукции или услуги. Сигма – это показатель вариабельности процесса [7].	1. Для успешного ведения бизнеса необходимо постоянно стремиться к установлению устойчивого и предсказуемого протекания процессов 2. Показатели (KPI), характеризующие протекание процессов производства и бизнес-процессов, должны быть измеряемыми, контролируруемыми и улучшаемыми 3. Для достижения постоянного улучшения качества необходимо вовлечение персонала организации на всех уровнях, особенно высшего руководства 4. Искренний интерес к клиенту; 5. Управление на основе данных и фактов 6. Ориентированность на процесс, управление процессом и совершенствование процесса 7. Проактивное (упреждающее) управление 8. Взаимодействие без границ (прозрачность внутрикорпоративных барьеров) 9. Стремление к совершенству плюс снисходительность к неудачам [1]	Модель DMAIC: D (definition) - определение целей проекта и запросов потребителей M (measurement)-измерение процесса A (analysis) - анализ и определение причин дефектов I (improvement) - улучшение процесса C (control) - контроль протекания процесса [1].	Выполнение процесса в соответствии с требованиями. Участие в проектах по изменению деятельности. Важные качества: Адаптивность и гибкость Работа в команде

Наименование	Время появления и определения	Принципы	Методы	Роль персонала
Менеджмент знаний	В 1986 году термин «knowledge management» ввел ученый Карл Вииг. Менеджмент знаний - систематическое формирование, обновление и применение знаний в целях максимизации эффективности предприятий [8].	Принцип четырех «Н» Нужные люди смогут получать Нужную информацию и знания Нужное время для выполнения Нужных задач [9]	Модель SECI S: Социализация E: Экстернализация C: Комбинация I: Интернализация	Создатель и пользователь знаний. Важные качества: Ответственность Обучение Расширение компетентности Междисциплинарные знания Работа в группе Обмен информацией
Менеджмент рисков	Появление термина риск-менеджмент относится к 50-м годам XX века. Менеджмент рисков - процесс принятия и выполнения управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь, вызванных его реализацией [10]	1. Постоянное улучшение 2. Поддерживающая культура 3. Цикл пересмотра 4. Четкое определение роли управления и ответственности 5. Точное и ясное предоставление данных и их передача соответствующим сотрудникам и руководителям 6. Вовлечение участников [11]	1. Отказ от риска 2. Снижение, передача и принятие 3. Страхование 4. Отказ от чрезмерно рискованной деятельности (метод отказа) 5. Профилактика или диверсификация (метод снижения) 6. Аутсорсинг затратных рискованных функций (метод передачи) 7. Формирование резервов или запасов (метод принятия)	Анализ и синтез информации о риске. Важные качества: Ответственность Обучение Расширение компетентности Междисциплинарные знания Работа в группе Высокое качество выполняемой работы

Наименование	Время появления и определения	Принципы	Методы	Роль персонала
Теория ограничений	В 1980-х гг. доктором Элией Голдраттом. Теория ограничений - методология менеджмента, в основе которой лежит нахождение и управление ключевым ограничением системы, которое предопределяет успех и эффективность всей системы в целом [12]	1. Нацеленность на взаимовыгодные решения 2. Вовлечение и стимулирование персонала «барабан» — производство должно работать по некоторому ритму; «буфер» — перед ограничением должен находиться некоторый буфер запасов материалов, защищающий ограничение от простоев; «верёвка» — материалы должны подаваться в производство только тогда, когда запасы перед ограничением достигли некоторого минимума, не раньше, чтобы не перегрузить производство [12]	1. Набор правил проверки логичности утверждений о работе организации и причинно-следственных связей между ними, 2. Алгоритмы построения причинно-следственных диаграмм, 3. Метод «барабан — буфер — верёвка» 4. Метод критической цепи для управления проектами. 5. Критерии проверки логических построений	Участник в проектах по изменению деятельности. Важные качества: Ответственность Инициативность Компетентность Работа в группах
Самообучающейся организации	1980-90х г Термин введен в обиход Питером Сенге Самообучающейся организации - организация, которая создает, приобретает, передает и сохраняет знания. Она способна успешно изменять формы своего поведения,	1. Обучаться быстрее, чем конкуренты; 2. Обучаться внутри организации (друг у друга и рабочих групп); 3. Обучаться за пределами организации (у поставщиков и потребителей); 4. Обучаться по вертикали (от вершины до основания организации);	Корпоративное обучение	Анализ информации о поведении системы. Важные качества: Ответственность Инициативность Компетентность Работа в группах Обучение и развитие персонала Лидерские навыки

	отражающие новые знания или проекты [13].	<p>5. Задавать правильные вопросы и применять обучение в действии;</p> <p>6. Прогнозировать будущее, создавать сценарии и обучаться на них;</p> <p>7. Применять на практике то, чему научились, и учиться на практике;</p> <p>8. Обучаться быстрее, чем меняется внешняя среда;</p> <p>9. Обучаться в областях, где раньше не обучались [14].</p>		
ИСО 9001 на основе СМК	<p>1946г в Женеве, Швейцария</p> <p>Система менеджмента качества - совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для общего руководства качеством. Она предназначена для постоянного улучшения деятельности, для повышения конкурентоспособности организации на отечественном и мировом рынках [15]</p>	<p>1. Ориентация на потребителя</p> <p>2. Лидерство или роль руководства</p> <p>3. Вовлечение персонала компании</p> <p>4. Процессный подход</p> <p>5. Системный подход</p> <p>6. Постоянное улучшение</p> <p>7. Принятие решений, основанное на фактах</p> <p>8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками [16]</p>	<p>1. Инструменты контроля качества: гистограмма, контрольная карта, листок, стратификация, диаграмма Парето, разброса, Исикавы</p> <p>2. Инструменты управления качеством: диаграмма сродства, связей, древовидная, матричная сетевой график (диаграмма Ганта), процесса осуществления программы (PDPC), матрица приоритетов</p> <p>3. Инструменты анализа качества: функционально-физический анализ (ФСА), анализ причин и последствий отказов</p>	<p>Выполнение регламентов работы. Ориентация на результат. Вовлеченность сотрудников</p> <p>Важные качества: Ответственность и дисциплинированность персонала.</p>

			4. Инструменты проектирования качества: развертывание функций качества (QFD), теория решения изобретательских задач, бенчмаркинг, метод эвристических приемов [17]	
--	--	--	--	--

Бережливое производство, концепция управления рисками, менеджмент знаний и самообучающейся организации делает большой акцент на становлении и формировании корпоративной культуры в организации. Концепции 20 ключей и СМК считают важным аспектом построение взаимовыгодных отношений с поставщиками. 6 сигм и СМК используют ключевые показатели эффективности (KPI), которые дают организации возможность оценить свое состояние и помочь в оценке реализации стратегии.

Большинство теорий выбирают проактивное управление, т.е. заранее предпринимаемые действия, направленные на уменьшение риска возникновения трудностей в будущем.

Менеджмент знаний и самообучающейся организации дает возможность делиться знаниями сотрудников явными и неявными знаниями. Все описанные выше системы управления универсальны, то есть могут применяться практически во всех сферах деятельности. Как видно из анализа, базовые принципы управления, от которых отталкиваются рассматриваемые концепции, во многом совпадают. Далее рассмотрим методы, применяемые в этих концепциях управления.

Концепция 6 сигм и БП используют метод DMAIC (структурированный процесс (инструмент) реализации проектов совершенствования, который носит циклический характер).

Бенчмаркинг (использования чужого опыта, передовых достижений лучших компаний, подразделений собственной компании, отдельных специалистов для повышения эффективности работы, производства, совершенствования бизнес-процессов) широко применяется в системах 20 ключей и менеджменте качества. Теория ограничений и СМК применяют причинно-следственную диаграмму Исикавы.

В концепции 6 сигм в основном используются статистические методы, требующие применения измеримых целей и результатов.

Бережливое производство базируется на визуализации процессов, устранении ошибок. Теория ограничений дополняет концепции БП и 6 сигм, предполагает концентрацию усилий над управлением очень малым количеством аспектов системы. 20 ключей обеспечивает интеграцию методов усовершенствования работы по разным направлениям в единое целое.

Система менеджмента качества также представляет собой совокупность методик, принципов, процессов и ресурсов, предназначенных для улучшения деятельности. Менеджмент знаний и самообучающейся организации используется методом явные и неявные знаниями компании. В основе методологий каждой из концепций лежит циклический прием управления деятельностью (PDCA, DMAIC).

Несмотря на всемирную известность, практическое использование всех рассмотренных теорий требует зрелости менеджмента, определенного уровня подготовки, опыта. Внедрение популярных западных средств и инструментов управления на ранних стадиях развития организации бесперспективно, поскольку как таковая «организация» окончательно не сформировалась: отсутствуют стройная структура, отлаженная система управления, четкое распределение обязанностей и полномочий. Согласно теории И.Адизеса, все организации, как живые организмы, проходят через схожие стадии жизненного цикла и демонстрируют прогнозируемые и повторяющиеся модели поведения [18].

На каждой новой стадии развития все организации сталкиваются с уникальным набором вызовов и сложностей. В процессе жизнедеятельности организации можно выделить закономерные последовательные этапы: выхаживание (создание организации), младенчество, стадия быстрого роста, юность, расцвет, стабилизация, аристократизм, бюрократизация и смерть. Концепции 6 сигм, БП, теория ограничений, управление рисками, 20 ключей, СМК направлены на улучшение уже существующей системы (управления, производства), поэтому их применение на первоначальных стадиях

организационного развития не обеспечит желаемых результатов. Только на этапе «стабилизация», когда устоялась определенная система процессов, когда существует четкое распределение функций, когда налажен системный подход, грамотное использование методов и инструментов этих концепций может повысить эффективность деятельности компании.

Из сравнительного анализа концепций можно сделать вывод о возрастании роли персонала, высоком значении мотивации персонала в реализации принципа непрерывного улучшения.

Применение принципов этих концепций невозможно без формирования особой корпоративной культуры организации. В тоже время корпоративная культура организации начинает трансформироваться с момента внедрения указанных выше концепций улучшения деятельности. Возрастает роль каждого сотрудника. От его квалификации, проявленных личных качеств, вовлечения в процесс достижения целей компании зависят результаты компании.

Ниже приводятся определений личные качества и компетенции сотрудников наиболее значимые для внедрения концепций улучшения деятельности.

Ответственность – каждый работник предприятия должен знать свои обязанности и права и нести ответственность за порученное дело.

Инициативность - улучшение качества выполнения работы посредством изменений и нововведений, проявление инициативы и постоянное движение к новым достижениям.

Компетентность – обладание профессиональных знаний и опыта (компетенций), а также положительного отношения к работе, требуемые для эффективного выполнения рабочих обязанностей в деятельности.

Расширение компетентности – управлять системой социальных отношений и прогнозировать динамику социокультурной среды.

Междисциплинарные знания – развитие необходимые для профессиональной деятельности.

Способность к анализу и развитию - анализ данных для получения необходимой информации, обучение и развитие на основе собственного опыта, быстрое принятие парильных решений даже при наличии ограниченной информации.

Работа в группе - на коллективные задачи, готов помогать коллегам и делиться опытом, разделяет определенные ценности коллектива, нацелен на неформальные взаимоотношения с коллегами.

Умение адаптироваться к ситуации – готов изменить свою позицию при наличии обоснованных аргументов.

Обучение и развитие персонала – дистанционное обучение, видеоконференции и подобные технологии могут использоваться для увеличения доступа к обучению и уменьшения затрат на осуществление программ обучение.

Вовлеченность сотрудников - стремление сотрудников вносить максимальный вклад в развитие и успех своей организации.

Повышение ответственности и дисциплинированности персонала – рост его удовлетворенности. Действующая СМК наряду с управление персоналом предусматривает управление и компетентность персонала, что позволяет добиться ответственности за выполняемую работу.

Эффективная коммуникация – уважение к собеседнику, умение слушать, услышать и понять его.

Профессионализм - способность эффективно решать производственные задачи, профессиональный опыт и способность схватывать суть проблемы и принимать эффективные решения.

Проявление и развитие у персонала указанных качеств и компетенций является основой системы работы с персоналом. В системе менеджмента

качества наиболее часто выделяется процесс управления персоналом. При его реализации решаются следующие задачи:

- оценка результативности и отбора персонала;
- планирование продвижение персонала;
- обучение и развитие персонала;
- вознаграждение и мотивация персонала, развитие кадрового потенциала.

1.1.1 Преодоление сопротивление со стороны персонала.

Проведение изменений в организации в большинстве случаев сопровождается сопротивлением со стороны персонала или ряда сотрудников. В таком сопротивлении нет ничего удивительного: большинство людей опасается революционных ломок привычного образа жизни. Сотрудники, поставленные перед необходимостью изменений, сталкиваются тем, что неформальные связи, каналы общения, поведенческие стереотипы станут другими. Следовательно, они легко откликаются на призывы к сопротивлению изменениям. Необходимо регулярно информировать персонал о процессе изменений. Помимо распространения информации и знаний необходимо организовать обучение персонала: это вооружает людей новыми знаниями и навыками и помогает влиться в коллектив с другими бизнес – процессами, управленческой системой и культурой. В результате сопротивление переменам ослабевает, и работник переключается на более конструктивную деятельность.

Разработав технологию внедрения перемен, необходимо установить четкие сроки, в которые изменения будут реализованы. В первую очередь это делается для того, чтобы заставить всех без исключения сотрудников начать работать по новым правилам. Закреплению этих норм способствует проверка выполненной работы.

1.2 Корпоративная культура

Под корпоративной культурой чаще всего понимается совокупность определенного поведения и способов принятия решений, принятых всеми, которые включают в себя, то, что думают, чувствуют и как действуют сотрудники на рабочем месте. Другими словами, культура – это то, каким образом сотрудники выполняют работу. Сегодня корпоративная культура фирмы считается главным фактором ее конкурентоспособности, поэтому становится важнейшим элементом системы управления персоналом. Корпоративную культуру можно считать внутренним кодом организации. Она выполняет многочисленные функции (таблица.1.2).

Таблица 1.2 - Функции корпоративной культуры.

Функция	Интерпретация
Духовная	Коллективный дух, атмосфера организации, ее корпоративное лицо, образ, уникальность.
Стратегическая	Организация строит свое будущее на рынке
Маркетинговая	Определение позиции организации на рынке
Технологическая	Консолидация работников, их приверженность и лояльность
Охранная	При соблюдении сотрудниками определенных правил, запретов, норм создается барьер от внешних воздействий – таким образом, поддерживается стабильность организации.
Объединяющая	Единство работников, гордость за свою компанию.
Регулирующая	Создается и поддерживается нужный психологический климат, правила и нормы поведения работников, их межличностное взаимодействие.
Адаптивная	Создаются условия для приятной внутренней коммуникации, для принятия работниками организации.
Коммуникационная	Отсутствие конфликтов между работниками, предоставление правильной и своевременной информации обо всем, что происходит в компании, все это облегчает взаимопонимание между персоналом.
Ориентирующая	Деятельность работников организуется определенным образом – для достижения целей организации.
Мотивационная	Чтобы сотрудники работали эффективно, им предлагают определенные мотивации, стимулы.
Имидж компании	Создается некое культурное ядро, посредством которого формируется образ организации в глазах, как сотрудников, так и клиентов.

Корпоративная культура сплачивает сотрудников и определяет, как они должны относиться друг к другу. Помогает организации адаптироваться во внешней среде. При этом важна внутренняя интеграция.

1.2.1 Элементы корпоративной культуры

Культура организации состоит из отдельных элементов. Все они неосвязаемы, не измеряемы в количественных показателях.

- Миссия организации, ее роль в обществе, основные цели и задачи деятельности;
- Ценности (ценностные установки – понятие о допустимом и недопустимом), которые поддерживает организация и работающие в ней люди и сквозь призму которых оцениваются все действия сотрудников.
- Модели поведения (варианты реагирования в различных ситуациях, как обыденных и стандартных);
- Стиль руководства организацией (порядок делегирования полномочий, принятия важных решений, получения обратной связи и пр.);
- Действующая система коммуникации (обмен информацией);
- Нормы делового общения членов коллектива между собой и с клиентами (другими учреждениями и т.д.);
- Пути разрешения конфликтов (внутренних и внешних);
- Принятые в организации традиции и обычаи (поздравление сотрудников с днем рождения, совместные выезды на природу и т.д.);

К объективным элементам культуры относятся эмблема, символика, товарные знаки организации (слоган, логотип, стиль одежды сотрудников и пр.). Всякая организация, существующая продолжительный срок, обладает собственной культурой, в той или иной степени соответствующей ее миссии

и целям, а степень этого соответствия составляет качество культуры организации, комплексный показатель которого определяется (рисунок 1.1)



Рисунок 1.1 - Качество культуры организации

Полная идентификация сотрудника с компанией означает, что он не только осознает идеалы компании, четко соблюдает правила и нормы поведения в организации, но и внутренне полностью принимает корпоративные ценности. В этом случае корпоративные ценности организации становятся **индивидуальными ценностями** сотрудника, занимая прочное место в мотивационной структуре его поведения.

1.2.2 Типы корпоративной культуры

С точки зрения отношения к персоналу, гарантий ему, С. Хонди выделил следующие типы корпоративной культуры [19]:

Бюрократическая культура - обеспечивающую работникам стабильность, безопасность, избавляющую от конфликтов с помощью четких правил, процедур, оценку по формальным показателям и критериям. Источником власти здесь собственность или должность.

Опекунская культура - обеспечивающую персоналу стабильность, развитие, участие в делах организации на основе благоприятного морально – психологического климата, групповых норм поведения, неформального статуса сотрудников, их личной активности, взаимопонимания, гармонии отношений.

Предпринимательская культура (индивидуализм) - которая обеспечивает привлечение персонала к творчеству, ориентированную вовне организации и на перспективу, поддерживает новаторство. Культура основывается на вере в руководителя, его знания и опыт.

Праксиологическая (деятельная) культура - допускающую в определенных границах работников к управлению, нацеленную на обеспечение наивысшей эффективности работы. Она основывается на порядке, рациональности, планах, тщательном контроле их выполнения, оценке деятельности людей по результатам. Главной фигурой здесь является руководитель, власть которого основывается на должностных полномочиях и глубоких знаниях.

1.2.3 Формирование корпоративной культуры

Формирование корпоративной культуры идет сверху вниз. Руководителям компании необходимо прийти к единому пониманию тех, качеств, которые они хотят видеть в своих сотрудниках. Сотрудникам надо понять, как внедрять перемены, и принимать на себя ответственность за них.

И после этого выбрать ценности, например: готовность сделать вклад, продуктивность, ответственность и профессионализм.

Культурные ценности должны поддерживать способность к адаптации, сотрудничество между отделами и формировать навыки быстрого

реагирования на изменения окружающей среды, наполняя смыслом их работу. И это должны быть не просто слова, к ним нужно подобрать достаточно четкие определения. Эти ценности должны транслировать сотрудникам нормы поведения – то, чем они должны руководствоваться в отношениях друг к другу, клиентам и своей работе.

А если говорить о неотъемлемых слагаемых корпоративной культуры определенно, это каналы коммуникации, через которые предаются ценности (таблица 1.3). Этому способствует система ценностей, сведенная в кодекс, направленная на восприятие каждым сотрудником.

Таблица 1.3 - Инструменты коммуникации

Информационные	Аналитические	Коммуникативные	Организационные
Корпоративные СМИ, рассылка сообщений, доска объявлений, внутренний сайт, листовки.	Анкетирование, фокус - группа, «почтовый ящик», опрос.	Корпоративные мероприятия, корпоративные тренинги, корпоративные обучение, вебинары, видеоконференции, тимбилдинг.	Выступление руководства, совещания, собрания.
Основная цель: Оперативное распространение актуальной и достоверной информации, необходимой для функционирования сотрудников и компании в целом.	Основная цель: Сбор информации, позволяющей оптимизировать внутренние процессы организации бизнеса, осуществить анализ эффективности коммуникации в компании.	Основная цель: Формирование положительного образа компании у сотрудников, повышение их лояльности к руководству, профессиональный рост сотрудников, а также сплочение коллектива компании.	Основная цель: Оптимизация внутреннего взаимодействия, возможность распространения актуальной информации.

Создание сильной организации, имеющей яркую индивидуальность и ценности, разделяемые всеми работниками, возможно лишь в результате последовательного формирования и внедрения цельной системы взглядов.

Изменения - это норма жизни любой компании, закон развития. Показателем удачных изменений корпоративной культуры является не только комфортная атмосфера в коллективе и большая сплоченность.

Главный результат программы изменений должен состоять в увеличении результативности работы компании.

Основные принципы корпоративной культуры закрепляются в Кодексе корпоративного поведения.

Кодексы корпоративного поведения – свод правил, рекомендованных к соблюдению участникам организации.

Кодексы корпоративной этики могут быть трех видов:

- Профессиональный. Описывает профессиональные этические дилеммы, нормы стандарты поведения. Такой кодекс адресован всем сотрудникам, имеет небольшой объём, написан профессиональным языке.

- Декларативный. Описывает идеологию компании и общие правила поведения. Адресован всем сотрудникам, написан простым понятным языком, имеет небольшой объём.

- Развернутый. Описывает политику в отношении ключевых групп, регламентирует поведение сотрудников, иногда содержит идеологическую часть. Адресован преимущественно менеджменту, написан с употреблением специальной терминологии, имеет большой объём.

Таким образом, формирование общих ценностей и руководящих принципов является частью развития корпоративной культуры компании.

1.2.4 Корпоративной культуры медицинского учреждения.

Формирование и совершенствование корпоративной культуры в медицинском учреждении имеет огромное значение для эффективного управления процессами, мотивации, удовлетворенности и лояльности персонала, и что самое главное – для поддержания качества предоставляемых медицинских услуг на высоком уровне.

К критериям качества медицинской помощи относят: доступность, полноту обследования, лекарственное обеспечение, адекватность оказанной медицинской помощи, укомплектованность и квалификацию медицинских кадров, материально – техническое обеспечение и соблюдение санитарно-эпидемиологического режима и соблюдение этических норм.

В последнее время нередки проявления грубости и бездушия по отношению к пациентам, вымогательство и незаконные платежи государственных медицинских учреждений. В этих условиях врачи проживают кризис ценностей и теряют профессионализм, нарушают нормы этики. Этические нормы поведения врача, связанные со спецификой его профессии, были освещены, как известно, в клятве Гиппократов. Но в настоящее время этика медицинского персонала зачастую не удовлетворяет этим высоким стандартам [20].

Врач и весь персонал медицинской организации активно вступают во взаимоотношения не только с физическим, но и социальным, духовным аспектом бытия человека, поэтому важно соблюдение норм этики. Добросовестный медицинский работник должен взять на себя моральные обязательства соблюдать нормы профессиональной этики, которые могут быть представлены, в том числе, в Кодексе профессиональной этики организации.

Практически все взаимоотношения медицинского работника и руководителя организации регулируются соответствующими правовыми нормами [21]. Однако на практике возникают спорные ситуации, по каким - либо причинам. Например, между руководителем и подчиненными, врачами и пациентами. Это приводит к необходимости разработки кодекса внутренней этики сотрудников. Чтобы проявлять все свои умения и заботу по отношению к пациентам, медицинские сотрудники должны быть заинтересованы, обучены и мотивированы. Важную роль играет - качество работы всего персонала. Поэтому необходимо уделять больше внимание

проведению корпоративных тренингов с целью развития навыков общения персонала, способности устанавливать и поддерживать контакт с пациентом.

Необходимо формирование в организации корпоративных ценностей, профессиональных навыков сотрудников для развития возможностей введения трудовых инноваций, лидерства, равноправного сотрудничества: врач, пациент, предоставляя возможности для самостоятельности, инициативы и инноваций работников здравоохранения, социальной ответственности, роста и социальных ожиданий врачей в связи с введением новой прогрессивной системы стимулирования медицинского персонала.

Инновационный тип культуры управления медицинской организации способствует расширению возможностей по оказанию медицинских услуг, привлечению пациентов к управлению оказанием медицинских услуг, росту стимулирования деятельности медицинских работников, разработке и внедрению новых идей, преодолению сопротивления работников медицинского учреждения нововведениям.

Одним из сильной корпоративной культуры является текучесть кадров. Это объясняется единодушием в мнении сотрудников о том, что является целью организации и за что она выступает.

Для выявления состояния корпоративной культуры, в том числе, следует проследить динамику кадров, проанализировать общее число принятых или уволенных за данный период работников, а также причины поступления и увольнения [22].


Таким образом, корпоративную культуру можно определить как комплекс разделяемых членами организации мнений, эталонов поведения, настроений, символов, отношений и способов ведения работы, обуславливающих индивидуальность [23]. Очень важно понимать, что, насколько корпоративная культура будет организованной, интересной, разнообразной, настолько она будет эффективной, и в коллективе будет царить тепло и уважение.

Пример 1 Сервисные организации должны научиться сохранять «вечную молодость». И ярким примером здесь может служить клиника Mayo, которая в течение десятилетий поддерживает высокое качество услуг [23]. Достигнув прогресса традиционным способом, она продолжает сохранять свои ценности, модель медицинского обслуживания и систему менеджмента, одновременно добывая и накапливая новые медицинские знания вне зависимости от проблем времени, роста, успеха и престижа.

Клиника Mayo – это некоммерческий медицинский центр, входящий в список 100 лучших американских компаний. Много лет клиника Mayo считается лучшим медицинским учреждением США.

«Нужды пациентов превыше всего» – этот принцип пронизывает культуру клиники Mayo, и без него она не дожила бы до наших дней. Главный принцип укрепляет организацию, становясь смыслом ее существования (таблица 1.4).

Таблица 1.4 - Сравнительный анализ практика управления медицинских учреждений

ОГАУЗ «Поликлиника №1»	Mayo Clinic
Основана в 1931г	Основана в 1900г
Логотип клиники	
<p>Общий медицинский логотип: Международная эмблема здравоохранения, в центре которой помещен посох, обвитый змеей.</p> 	<p>Собственный логотип клиники: Центральный и самый крупный щит символизирует обслуживание пациентов. К нему примыкают два других щита, представляющие медицинские исследования и медицинское образование.</p> 
Медицинская помощь пациентам	
Индивидуальная работа сотрудников.	Слаженная работа команды сотрудников, имеющих различную специализацию. Команда постоянно готова к работе и используется соответствующим образом.
Обследование по обращению пациента.	Тщательное обследование пациентов и предоставление им возможности подробно рассказать о себе.

ОГАУЗ «Поликлиника №1»	Mayo Clinic
Врач клиники несет личную ответственность за лечение пациента и сотрудничает с местным врачом.	Врач клиники несет личную ответственность за лечение пациента и сотрудничает с местным врачом.
Качество услуг довольно высокое.	Высокое качество услуг дополняется чутким и доверительным отношением к пациенту.
Индивидуальное отношение пациенту.	Проявление уважения к пациенту, его семье и местному врачу.
Индивидуальное обследование и назначение лечения.	Комплексное обследование, своевременная оценка результатов и назначение лечения.
Ограниченный доступ технологий и средств.	Доступность большинства новейших диагностических и терапевтических технологий и технических средств.
Рабочая атмосфера клиники	
Собеседования проходят по требованиям законодательных и внутренних нормативных документов.	Тщательный отбор сотрудников, которые усваивают принципы корпоративной культуры и которых ценят за их вклад в общее дело.
	Сочетание высокого профессионализма со строгим соблюдением рабочей этики, специальными знаниями и преданностью клинике.
	Создание условий для научной работы и обучения.
Функция руководства выполняется главным врачом.	Функция руководства выполняется врачами.
Ведутся записи, фиксируются в карте и файле пациента.	Подробные записи обследований и процедур, которые проходят стационарные и амбулаторные больные.
Критериями материального поощрения являются количественные показатели.	Критериями оплаты труда являются качественные, а не количественные показатели [24].
Профессиональная одежда (халат белого цвета).	Особая профессиональная одежда, дизайн и интерьер.

Пример клиники Mayo свидетельствует о том, что, определив правильную базовую концепцию организации, можно пользоваться ею на протяжении многих эпох. Клиника Mayo представляет собой современное традиционное предприятие, умело сочетающее стратегию получения прибыли и сохранение корпоративных принципов, инновации и традиции, талантливых специалистов и их слаженную работу в команде, науку и искусство.

Три условия успеха Mayo Clinic:

1) непрерывное стремление к идеальному качеству услуг и соблюдение некоммерческих принципов;

2) постоянное искреннее желание помочь каждому пациенту;

3) постоянная заинтересованность в профессиональном развитии каждого сотрудника.

Отличие здравоохранения от других видов услуг придает особый интерес изучению такой организации, как клиника Mayo, и уроки, преподанные ею, актуальны для менеджеров всех отраслей.

Пять основных принципов, которыми руководствуются участники коллектива Mayo Clinic:

1) Ни один из участников команды не значителен настолько, чтобы быть независимым от остальных. Этот принцип был усовершенствован одним из основателей клиники, доктором Вильямом Мейо. По его мнению, доктора должны свободно черпать знания из опыта других людей, в том числе врачей, социальных работников, служителей церкви, чтобы на основе этого опыта создать такую команду, которая наилучшим образом будет служить пациентам.

2) Коллективная работа – это часть культуры. В Mayo Clinic командная работа – это не просто одно из правил работы, это стиль жизни. Коллективная работа начинается в самых верхах, в команде руководителей больницы и контролирующих органах, и оттуда распространяется вниз на всю организационную структуру компании всепроникающий и объединяющий командный дух.

3) Большую роль играет и язык общения работников. Доктора в Mayo Clinic называют друг друга «консультант». Потому что в этой больнице все работники привыкли обсуждать друг с другом пациентов и их болезни. Вместо того чтобы работать отдельно и независимо друг от друга, врачи клиники создают команды и командные связи, которые приносят неоценимую пользу пациентам.

- 4) Немаловажная роль в безупречной работе коллектива отводится и деньгам. У каждого врача клиники свой оклад, который не зависит от того, заказал ли он для своего пациента дорогостоящий анализ в лаборатории или, наоборот, отказался от него.
- 5) Клиент клиники – это часть команды. Пациенты Mayo Clinic могут быть настолько втянуты в процесс диагностирования и лечения, насколько они только этого пожелают. По сути, пациенты представляет собой такую же важную часть команды специалистов клиники, как и сам лечащий врач, медицинская сестра или другой член коллектива [24].

1.3 Значение мотивации персонала в улучшении деятельности организаций

Одним из основных принципов современного менеджмента качества является постоянное улучшение деятельности организации. Содержание данного принципа означает, что ее результаты становятся оптимальными, если работа осуществляется на основе управления знаниями о проблемах в деятельности организации. Для эффективного выполнения задач необходимо постоянное обучение сотрудников, развитие их профессиональных навыков. Такая ситуация связана с изменением роли человека в современном производстве (рисунок 1.2):

Из примера рисунок 1.2 можно добавить опытом передовых компаний и Японии, добившейся значительных экономических успехов за счет персонала.

Для такого перехода требуются существенные изменения всей системы управления персоналом компании. Эффективность использования человеческого ресурса зависит от мотивации и квалификации персонала [25].

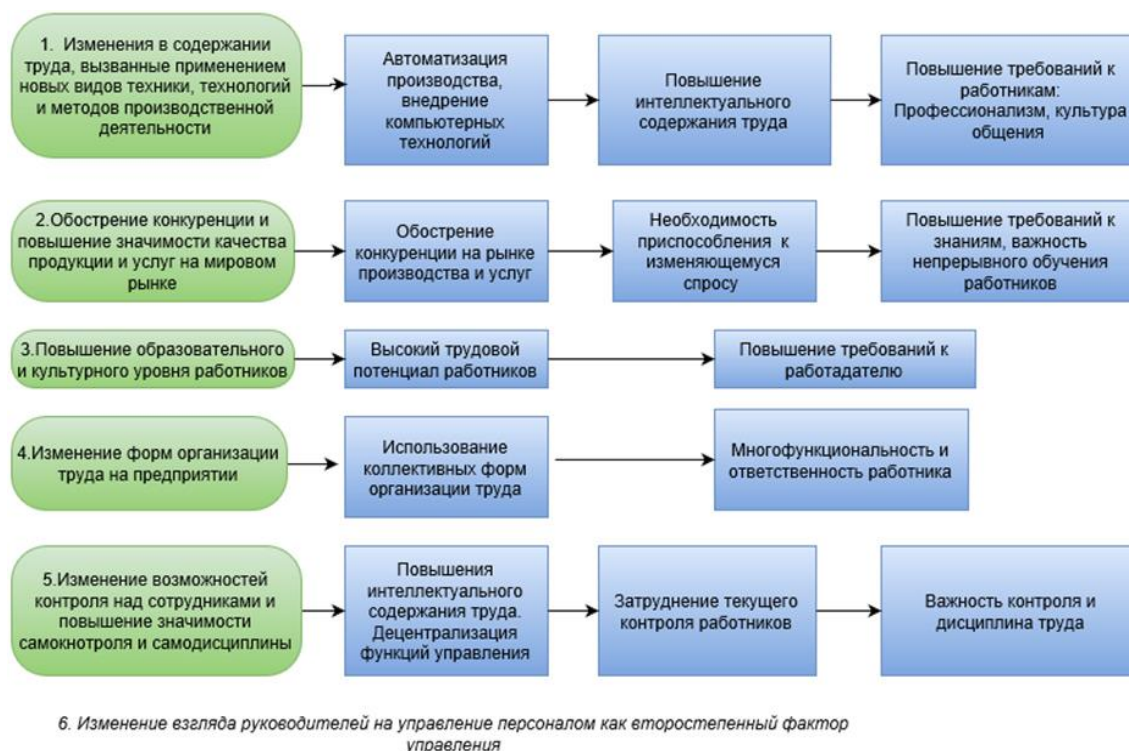


Рисунок 1.2 - Роль человеческого фактора в современном производстве

Улучшение качества невозможно без творческого, энергичного и инициативного поведения сотрудников. На успешность персонала в деятельности компании влияют как минимум три группы факторов:

Эффективность=Компетенции*квалификация*мотивация персонала

Персонал, выполняющий работу, влияющую на соответствие продукции требованиям, должен быть компетентным на основе полученного образования, подготовки, навыков и опыта.

В соответствии ГОСТ Р ИСО 9001-2015 [26] (7.2 Компетентность) Организация должна:

- а) Определять необходимую компетентность лица, выполняющих (его) работу, под ее управлением, которая оказывает влияние на результаты деятельности и результативность системы менеджмента качества;
- б) Обеспечивать компетентность этих лиц на основе соответствующего образования, подготовки и (или) опыта;

с) Там, где это применимо, предпринимать действия, направленные на получение требуемой компетентности, и оценивать результативность предпринятых действий;

Выделяют три основных вида компетенций:

- корпоративные компетенции – связь с ценностями компании (общие для всех работников компании);
- менеджерские компетенции – только для сотрудников, занятых управленческой деятельностью, необходимые для успешного выполнения функций менеджера в компании;
- профессиональные – необходимые для какой – либо отдельно взятой должности.

Основная идея модели компетенций заключается в следующем: если оценивать, насколько хорошо каждый специалист проявляет нужные умения и навыки, и каждому сотруднику обеспечивать обратную связь по данным критериям оценки, то управленческие процедуры будут мотивировать персонал к эффективной работе.

Так, к компетенциям относятся:

- Умение организовать процесс работы;
- Умение планировать работу;
- Умение работать в команде;
- Умение давать обратную связь и др.

Тем не менее, для каждой организации и тем более для каждой должности набор необходимых качеств уникален [27].

Набор индивидуальных компетенций сотрудника складывается из корпоративных, менеджерских и профессиональных характеристик (рис 1.3).

Набор Корпоративных компетенций одинаков для всех сотрудников. Корпоративные компетенции следуют из ценностей компании, которые фиксируются в таких корпоративных документах, как Стратегия и Кодекс корпоративной этики и т.п. [28].

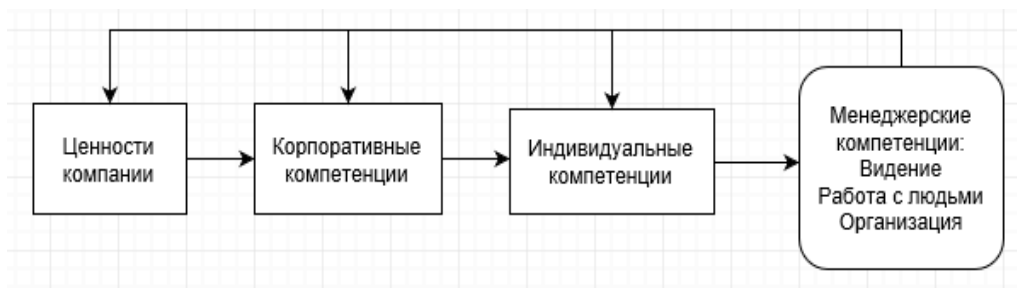


Рисунок 1.3 - Соотношение корпоративных, менеджерских и профессиональных компетенций

При подборе персонала, важно сопоставить требования, которые компания предъявляет к компетенциям на данной позиции, и поведенческий стиль кандидата, для того чтобы понять, насколько они совпадают.

Классификация, профессионализм, компетенция, мотивация персонала организации определяют возможности внедрения современных технологий производства и управления, инновационного преобразования рабочих мест с целью обеспечения роста производительность труда и конкурентоспособности организаций [29].

Управление качеством профессиональной деятельности предполагает регламентацию деятельности персонала с учетом новых функций, формирования и закрепления новых требований к результату труда, разработку системы стимулирования качества работы [30].

Необходимо подчеркнуть, что современные методы мотивации рассчитаны, с одной стороны, на высокообразованный персонал, обладающий самосознанием и свободой выбора. С другой стороны, обучение и самообучение становятся постоянной составляющей жизни компаний, работники которой должны быть мотивированы к обучению. Все вместе это приводит к созданию нового климата и изменению корпоративной культуры компаний на основе принципов TQM.

Большая часть организаций признала необходимость использования мозгового штурма и других форм творческого мышления. В результате новаторских исследований Эдварса Деминга, Джозефа Джурана и других гуру лидеров качества философия продвижения непрерывных улучшений (японская концепция kaizen) и всеобщего контроля качества (TQM) много сделали для того, чтобы утвердилась практика подвергать сомнению порядок дел, тезисы, воспринимаемые как данность на операционном уровне.

Сила всеобщего управления качеством, kaizen и других методов генерирования постоянных улучшений состоит в том, что они способствуют двухконтурному обучению:

- сотрудников просят проникать вглубь возникающих проблем и искать силы, их вызывающие;
- их поощряют критически относиться к существующей практике и искать альтернативы;
- их поощряют создавать «языки», идеи и ценности, которые делают обучение и изменение главным приоритетом.

Сомневаясь в операционных нормах и предпосылках, можно накапливать информацию, генерировать занятия и создавать мощности, с помощью которых система сможет выйти на новые уровни развития. Для успешного двукратного обучения организациям нужно развить культуру, поощряющую изменения и риск.

Суть двукратного обучения в том чтобы позволять людям оспорить ключевые принципы работы и, как в процессе, так и в результате, снова и снова утверждаться в ценностях, которыми они должны руководствоваться в своих действиях.

Для этого руководство организации может предпринимать следующие действия:

- разработка процесса распространения знаний и использования компетентности персонала, т.е. системы сбора предложений по улучшению;
- введение соответствующих систем признания и поощрения, которые основываются на индивидуальных оценках достижений людей;
- внедрение квалификационной системы навыков и планирования карьеры, чтобы поощрять личное развитие;
- постоянная оценка уровня удовлетворенности, потребностей и ожиданий сотрудников;
- обеспечение возможностей для наставничества.

1.4 Способы и методы мотивации персонала

Мотивация персонала в организации – неотъемлемая часть корпоративной культуры каждой компании. Подбирая индивидуальные стимулы для различных категорий сотрудников, можно управлять продуктивностью и результатами команды в целом.

Мотивация работников должна учитывать стратегические цели организации, особенности корпоративной культуры, долгосрочные планы развития. Совокупность этих факторов влияет на построение и своевременную корректировку системы мотивации персонала в компании.

Мотивация – это двигатель успешной работы сотрудников, а значит, и предприятия. Когда мы говорим о мотивации, сначала в голову приходит мысль о деньгах, возможно поощрениях и похвале. Но далеко не всегда эти элементы могут повлиять на работу сотрудников. Ведь мотивировать сотрудника можно только при воздействии на его внутреннее состояние, удовлетворении его собственных потребностей. При осуществлении

управления необходимо стремиться к тому, чтобы цели отдельных сотрудников совпадали с целями развития компании.

Обычно для улучшения деятельности сотрудников используются два подхода:

- Повышение квалификации работников;
- Повышение заинтересованности работников в качественном труде [31].

В рамках первого подхода на предприятии должна быть создана система образования и самосовершенствования сотрудников. Организовать тренинги, участие на конференциях и отправить специальные курсы международном уровне, чтобы применять последние методики, технологии в современном мире.

В рамках второго подхода должна быть разработана эффективная система мотивация труда, способствующая вовлечению персонала в процесс обеспечения качества на предприятии. С помощью критерии показатели эффективности оценить каждого сотрудника.

Существует два типа поощрений – материальные и нематериальные наиболее применимые в организациях (рисунок 1.4).

Материальная мотивация, когда за свой труд сотрудники компании получают денежное вознаграждение (зарплату), но не стоит забывать и о нематериальной мотивации, о том, что побуждает людей выполнять свою работу с желанием.

Для реализации нематериальной мотивации требуется лишь четко контролировать исполнение ряда тех мероприятий, которые были созданы для сотрудников, повышения их мотивации и результативности. Ни одна организация не может существовать без внутрикорпоративной культуры. Одной из функций культуры является мотивирующая функция, которая создает определенные стимулы в работе.

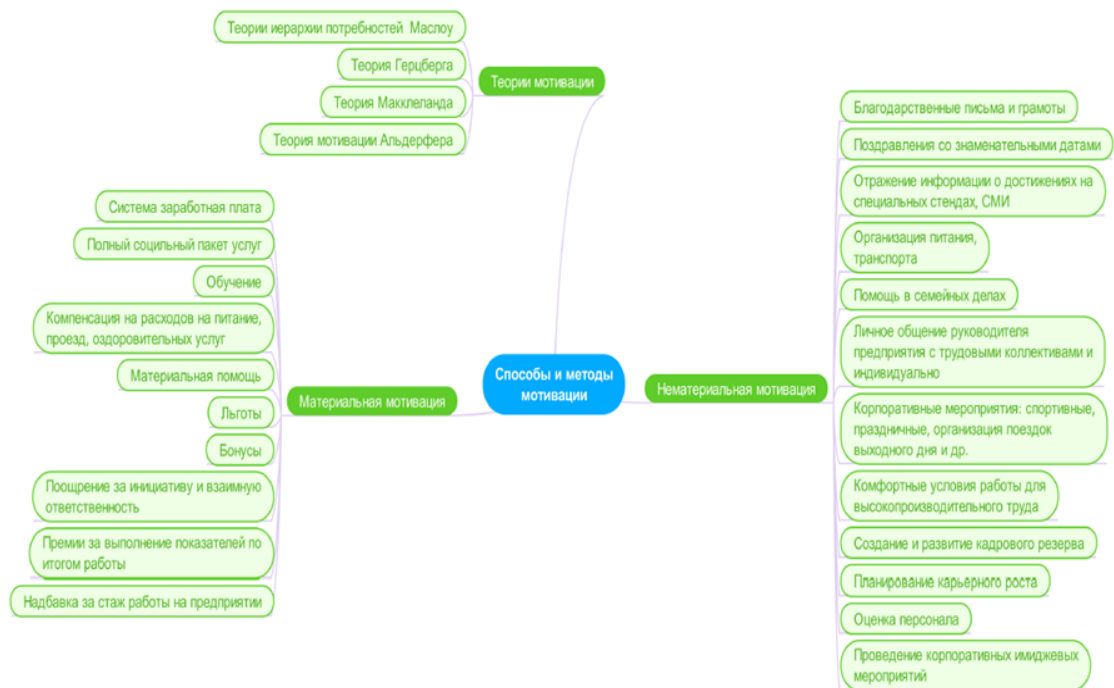


Рисунок 1.4 - Способы и методы мотивации персонала

Все эти методы и способы мотивации, а также стимулирования труда исходят из теорий мотивации, которые подразделяются на две большие группы:

Содержательные теории мотивации основываются на определении внутренних потребностей, которые заставляют человека действовать определённым образом, именно так, а не по-другому. Эти теории описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека к деятельности [32]. Наиболее известными теориями мотивации этой группы являются (рисунок 1.5):

Теория иерархия потребностей А. Маслоу. Он считал, что потребности выступают в качестве мотивов строго последовательно снизу вверх. Он не учитывал, что в определенных условиях различные виды потребностей возникают параллельно.

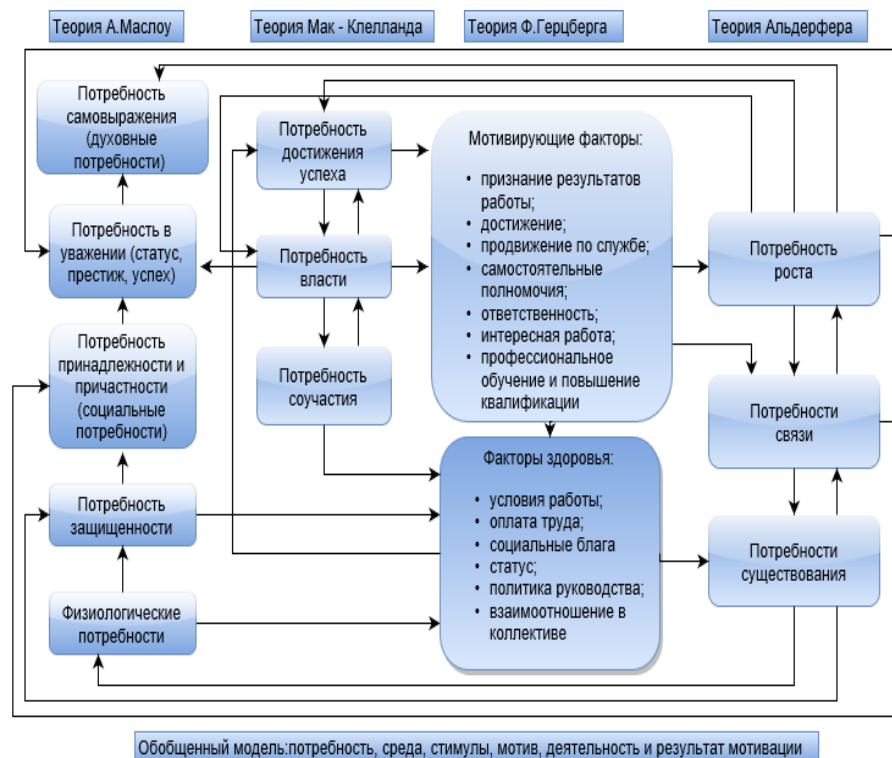


Рисунок 1.5 - Содержательные теории мотивации персонала

Концепция человеческих потребностей изложена в двухфакторной теории мотивации, разработанной Ф. Герцбергом. Мотивирующие потребности он разделил на две группы факторов.

- Мотивационные факторы характеризует удовлетворенность работой.
- Гигиенические факторы (факторы здоровья).

В теории Мак – Клееланда выделяются три основные потребности: власть, успех, причастность. Как можно заметить, первичные потребности исключены, поскольку он считает, что они уже удовлетворены.

Если у человека высокая потребность к власти при отсутствии авантюризма, карьеризма в негативном понимании, то таких людей нужно готовить заранее к руководящей работе.

Успех отражает признание заслуг работника и его причастность – принадлежность к коллективу.

Теория мотивации К. Альдерфера также включает три группы факторов потребностей: существование, связи, рост.

Потребности существования аналогичны первичным потребностям А. Маслоу, т.е. включают: физиологические потребности и потребность в безопасности. Потребности связи отражают принадлежность к социальной группе, т.е. социальные потребности, а потребности роста включают самовыражение, уважение, потребность во власти. Эта теория описывается как теория трех факторов ERG: E – Existence, R – relatends, G – growth [33].

Можно сделать вывод, из содержательных технологии мотивации включает в себя следующие пять этапов:

- 1) Изучение состояния удовлетворенности потребностей у сотрудника.
- 2) Выделение состава потребностей, в удовлетворении которых нуждается сотрудник, или состава уже устойчиво удовлетворяемых потребностей, для которых можно создать угрозу.
- 3) Выбор методов и стимулов удовлетворения (или подавления) выбранных потребностей.
- 4) Реализация методов и средств мотивации. В ходе реализации проводится регулирование и координирование действий участников процесса мотивации, оперативное внесение необходимых корректив.
- 5) Анализ результатов мотивации и планирование последующих управленческих действий.

Процессуальные теории мотивации исходят из того, что поведение людей зависит от состояния и ожидания индивидуума от конкретной ситуации и возможных результатов выбранного им типа (стиля) поведения [34]. К процессным теориям относятся (таблица 1.5) [35]:

Таблица 1.5 - Процессуальные теории мотивации

Автор	Описание
Теория ожидания Виктора Врума	Связывается с надеждой человека на то, что выбранной им тип поведения приведет к получению желаемого: усилие – результаты (У - Р). Это ожидание определенного вознаграждения.
Теория справедливости Стейси Адамса	Предполагает, что люди субъективно оценивают полученное вознаграждение, поэтому сравнивают его с другими, полученными за точно такую же работу. По результатам сравнения делается вывод о справедливости или несправедливости: $\frac{\text{вознаграждение}}{\text{вклад коллеги}} * \frac{\text{вознаграждение}}{\text{личный вклад}}$
Теория Портера – Лоулера	Комплексная теория, объединяющая теорию ожидания и теорию справедливости. Эта теория включает пять переменных: усилия, восприятие, результаты, вознаграждение и степень удовлетворенности. Результаты зависят от затраченных усилий, от восприятия своей роли.
Теория постановки целей Э. Локка	Исходит из утверждения, что поведение человека определяется поставленными целями, ради которых он совершает определенные действия. При этом собственные цели могут отождествляться с целью организации.
Теория трудовой мотивации Д. Аткинсона	Полагает, что поведение человека представляет собой результат взаимодействия индивидуальных качеств личности и ситуации ее восприятия. У каждого человека формируется два мотива: стремление к успеху в труде и к избеганию неудач. Кроме того, на поведение человека влияют две ситуации: - вероятность успеха; - привлекательность успеха.
Теория усиления мотивации Б.Скиннера	Отражает зависимость мотивации от ранее приобретенного опыта человека. Так, с учетом приобретенного опыта человек старается принимать задание, выполнение которого давало ему прежде положительные результаты. Работники должны получать такое вознаграждение, которое они заслужили.

На основе указанных теорий мотивации разрабатываются системы стимулирования труда. В зависимости от того, на какие потребности человека ориентировано и в каких условиях осуществляется управленческое воздействие, применяют соответствующие методы и стимулы. Состав их достаточно широк. Это экономические, административные, социальные, психологические методы; материальные и нематериальные стимулы.

Мотивация ключевой инструмент управление персоналом в любой компании. Основным доводом в пользу внедрения методов мотивации в систему управление персоналом является конкуренция и талантливые люди.

Система мотивации должна решать три основные задачи:

- 1) Удержание работников;
- 2) Повышение результативности и эффективности работы;
- 3) Обеспечение лояльности персонала компании.

Основными способами удержания являются выстраивание отношений, основанных на доверии, открытость информации и предоставление новых возможностей для карьерного роста. Очень важно, чтобы материальное стимулирование было увязано с измеримыми показателями, характеризующими выполнение поставленных задач.

Каждый работодатель определяет самостоятельно наиболее приоритетные задачи мотивации. Это зависит от политики компании и масштаба, стоящих перед ней задач. Задачи и методы управления мотивацией персонала фиксируются во внутренних документах, например, в Положении о мотивации персонала.

Проблема разработки мотивации технологии персонала является ключевой в деятельности руководителя. Однако в настоящее время, предприятия и организации, научившись работать в условиях рынка, еще не сформулировали до конца свои системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

Таким образом, в организации должны присутствовать стабильное и своевременное материальное и нематериальное стимулирование и планомерное повышение заработной платы в соответствии с результатами работы и уровнем квалификации работников. Признание заслуг персонала организации и его стимулирование к достижению лучших результатов управления качеством – неотъемлемая часть современного менеджмента качества.

Пример 1 Классические теории мотивации весьма эффективно применяются в Toyota, хотя порой оригинальная теория претерпевает некоторые изменения. Для мотивации своих сотрудников Toyota использует все эти подходы (таблица 1.6) [36].

Таблица 1.6 - Классические теории мотивации и подход Toyota

Теории внутренней мотивации	Концепция	Подход Toyota
Иерархия потребностей Маслоу	Удовлетворяет потребности низового уровня, и продвигать служащих по служебной лестнице для их само актуализации.	Гарантия занятости, достойна оплата, безопасные условия труда обеспечивают удовлетворение потребностей низового уровня. Производственная культура непрерывного совершенствования способствует само актуализации.
Теория «обогащения труда» Герцберга	Устранить факторы, которые вызывают неудовлетворение (гигиенические факторы), и стремиться, чтобы преобладали факторы, вызывающие удовлетворение (мотиваторы).	5С, эргономические программы, применение средств визуального контроля, управление персоналом, ориентированное на гигиенические факторы. Непрерывное совершенствование, смена видов деятельности и встроенные факторы мотивации, обеспечиваемые системой поддержки и обратной связи.
Теории внешней мотивации		
Научный менеджмент Тейлора	Отобрать на основе научного подхода, спланировать стандартизированные задания, обучить и поощрять денежным вознаграждением за эффективную работу с соблюдением стандартов.	Все принципы научного менеджмента, но на групповом, а не на индивидуальном уровне и с опорой на заинтересованное участие сотрудников.
Модификация поведения	Немедленно поощрять желательные формы поведения в их естественном проявлении.	Непрерывный поток и андон обеспечивают оперативную обратную связь. Лидеры групп постоянно находятся в цехе и заботятся о поощрении желательных форм поведения.
Постановка цели	Ставить конкретные, измеримые, достижимые, стимулирующие цели и регулярно оценивать прогресс в их достижении.	Ставить цели, соответствующие данным критериям, с помощью хосин канри (развертывания политики). Постоянные измерения прогресса в достижении поставленных целей.

1.6 Методы исследования вовлеченности персонала

Проведение анализа кадровых процессов в организации – проблема сложная и трудоемкая, требующая тщательной разработки методик,

обеспечивающих рациональное сочетание количественных и качественных методов оценки.

Анализируя такие вопросы, как состояние социально – психологического климата в коллективе, степень удовлетворенности работников, готовность персонала к инновационной деятельности, степень сплоченности персонала и развитие корпоративной культуры, нельзя ограничиться лишь применением количественных методов. Для более глубокого анализа необходимо использование качественных методов социологических исследований, наиболее распространёнными из которых являются методы:

- Наблюдения;
- Опрос (анкетирования и интервьюирования);
- Экспертной оценки;
- Контент-анализ (качественного и количественного анализа документов).

Наблюдение – эмпирический метод сбора первичной социальной информации об организации, предполагающий целенаправленную, систематическую фиксацию проявлений поведения личности, коллектива, группы или же их отдельных психологических функций, реакций [37].

Важнейшее достоинство такого метода, как наблюдение, состоит также в том, что он осуществляется одновременно с развитием изучаемых явлений, процессов. При этом открывается возможность непосредственно воспринимать явления, события или поведение людей в конкретных условиях и в реальном времени. Наблюдение может быть внешним (сбор данных путем прямого наблюдения) и внутренним (самонаблюдение), сплошным и выборочным, неконтролируемым (при регистрации наблюдаемых событий по заранее обработанной процедуре).

Также метод наблюдения эффективен для изучения поверхностного уровня корпоративной культуры компании, он позволяет определить

элементы организационной культуры, которые непосредственно проявляют себя в пространстве организационных событий, а именно: инфраструктуру учреждения, традиции и ритуалы (приема на работу и увольнения, изменения статуса, чествования и награждения работников, праздников и т.п.), символику стиль одежды, флаги, эмблемы и т.п.), поведение сотрудников, писанные и неписанные правила, некоторые способы информационно-делового обмена (например, специфический язык жестов) и т.п.

При более глубоком внедрении наблюдателя в сущность организационных процессов данный метод позволяет понять идеологию как систему осознания корпоративных интересов, философию организации, миссию, стратегические цели и средства их достижения, мифологию (способы репрезентации истории предприятия, ее «героев», их «славного трудового пути» и т.п.). Поскольку метод наблюдения в своей реализации всецело определяется критериями и субъективными оценками наблюдателя, его эффективность напрямую зависит от опыта и квалификации последнего.

Суть метода состоит в том, что в изучаемой группе присутствует наблюдатель (менеджер – исследователь), который фиксирует результаты наблюдения в специальном регистрационном бланке, с помощью диктофона или видеокамеры. Определяются и уточняются цели и задачи, устанавливаются объект и предмет наблюдения, формулируются основные гипотезы и задачи, конкретизируется вид (способ), наблюдения, подготавливается документация, разрабатывается процедура фиксации наблюдений, проводятся сбор, обработка и анализ информации. Специфику содержания каждого этапа обуславливают характер изучаемой проблемы и особенности, присущие этому методу исследования.

Опрос – метод сбора первичной информации в форме стандартизированной системы вопросов, предъявляемых в устной или письменной форме респонденту (тому, кто отвечает на вопросы анкеты, у

кого берут интервью). По характеру взаимодействия можно выделить два основных вида опроса – интервью и анкету [38];

По степени охвата опрос может быть сплошным (опрашиваются все работники предприятия) и выборочным, по частоте проведения – одноразовым и панельным.

Опрос – удобная форма мониторинговых исследований корпоративной культуры. Он может быть реализован в форме периодического анкетирования и интервью с последующим анализом данных, отражающих существо и динамику организационно - культурных процессов.

Интервью – способ получения информации об элементах культуры с помощью устного опроса по заранее разработанному плану.

Преимущества данного метода состоит в том, что информация, получаемая с его помощью, является наиболее полной и глубокой, позволяет учесть отношение респондента к теме опроса или отдельным составляющим его проблемам по поведенческим реакциям, гибко менять формулировки вопросов с учетом предшествующих ответов, а также задавать дополнительные.

С помощью интервью чаще всего выясняются основные проблемы, стоящие перед организацией, причины, их порождающие, и намечаются возможные пути решения.

Анкетирования – просто незаменимо при сборе ограниченного количества информации у большого числа людей.

Огромным преимуществом такого способа сбора информации является принцип анонимности, однако это не может, служит гарантией того, что ответы респондента будут правдивыми, поэтому всегда следует учитывать при обработке информации своего рода процент погрешности.

Наряду с анкетированием активно применяются такой метод как интервьюирование, которое представляет собой вид устного опроса и имеет как свои преимущества, так и недостатки по сравнению с анкетированием.

На сегодняшний день анкетирование наиболее распространённый и популярный метод исследования корпоративной культуры.

Достоинством анкетирования является относительные дешевизна и большой охват опрашиваемых.

Что касается контент - анализа документов, необходимо помнить, что корпоративная культура создается людьми и воспринимается через людей, и ее документальная форма – это лишь одна из форм ее проявления, внешняя и не самая главная. Понимая, что контент-анализ документов может дать несколько искаженную картину состояния корпоративной культуры в организации, мы использовали его в своем исследовании лишь в качестве одного из вспомогательных методов анализа.

Учитывая все вышеизложенное, основным методом анализа для нашего исследования был выбран опрос. При этом также принимали во внимание следующие отличительные черты социологического опроса, которые отвечают стоящим перед нами задачам:

- Достоверность: исследователь опрашивает несколько людей и, лишь обобщив полученную информацию, делает выводы;
- Объективность: обработав полученные данные математически, исследователь усредняет разнообразные индивидуальные мнения и в результате получает объективную информацию, хотя получена она на основе субъективных мнений респондентов;
- Правдивость информации достигается благодаря анонимности анкет.

Как уже было сказано выше. Опрос как метод социологического исследования бывает двух видов – анкетирование и интервьюирование. В первом случае респондент заполняет анкету самостоятельно, а во втором –

ответы респондента заносит в анкету исследователь. От интервьюирования как вида опроса пришлось отказаться, поскольку прямой контакт с респондентами достаточно сложно организовать рабочее время, да и уровень интеллекта опрашиваемых достаточно высок, чтобы ответить на вопросы анкеты самостоятельно, без помощи исследователя.

При первичных данных метод анкетирования оптимален, когда существует необходимость обобщения мнений большого количества работников о том или ином явлении.

Исследование мотивации и удовлетворенности персонала позволяет определить необходимые мотивационные программы для наиболее полного удовлетворения потребностей сотрудников. Существует целый ряд теорий, которые можно использовать для этой цели.

Среди современных теоретических моделей ближе всех к вопросу прогнозирования трудового поведения подошли Российский ученый специалист, в сфере управления персоналом В.И. Герчикова.

Автор типологической модели мотивации В.И. Герчиков выделяет 5 базовых типов мотивации, определяющих общую направленность поведения работника [39]. В рамках его концепции вопрос прогнозирования трудового поведения на основе структуры мотивации получил наиболее существенное развитие и детальную методическую проработку. Автор предлагает в связи с этим рекомендации по подбору и расстановке персонала.

Типология В. Герчикова построена на принципе: разные люди – разные стимулы». Таким образом, с ее помощью можно получить ответ на вопрос: «Кто и за какие ценности у компании работает?». С помощью этой концепции можно повысить эффективность работы.

Модель Герчикова можно использовать как минимум в двух направлениях. Для каждого мотивационного типа существует оптимальный набор стимулов, и эти данные полезно знать для грамотного выстраивания политики вознаграждений. Кроме того, каждому типу деятельности

соответствует определенный тип трудовой мотивации, и руководитель может определить, правильных ли людей он нанимает.

Для диагностики мотивации по методике – версия 4.1 теста «Мотайп», реализующего типологическую модель В.И. Герчикова. Данная методика удобна и проста в использовании, позволяет получить общую картину трудовой направленности человека, что особенно важно на стадии отбора работников. Однако применение Motype менее оправдано при изучении структуры мотивации персонала, когда требуется индивидуальный подход.

Решение об использовании стандартной методики было принято для того, чтобы сделать результаты данного исследования воспроизводимыми и применимыми на практике.

Методов исследования вовлеченности пять типов трудовой мотивации В. Герчикова рассмотрим характеристику каждого типа [39]:

Люди «инструментального» типа ориентированы только на вознаграждение: им все равно, что делать, лишь бы платили. Содержание работы не имеет никакой ценности, хотя выполнять они ее могут вполне качественно, если гонорар, конечно, интересный.

«Профессионалы», наоборот, включаются только на интересную задачу, их вдохновляют процесс роста, получение дополнительных навыков и умений, чувство гордости при достижении поставленной цели.

Представители «патриотического» типа в первую очередь переживают за общее дело. Рабочий коллектив или предприятие в целом для них действительно вторая семья, и они искренне радуются успехам «домочадцев». Признание заслуг руководством – большая ценность для такого работника.

Работник с «хозяйским» типом мотивации подобен крепкому фермеру: он досконально знает проблемы и задачи своего «двора», умеет делать разную работу, причем с высоким качеством и отдачей и без контроля

со стороны «заезжего начальства», и, что самое главное, стремится брать на себя максимальную ответственность.

Особая заслуга Владимира Герчикова – открытие пятого типа мотивации. Он обнаружил то, что лежало на поверхности, но долгое время оставалось незамеченным: есть категория людей, которые вообще не стремятся работать и делают лишь то, что позволяет избежать наказания. Автор назвал данный тип избегательным или люмпенским. И, как ни печально, этот тип весьма распространен.

Чистые типажи, конечно же, встречаются редко, в каждом человеке сочетаются как минимум два вида трудовой мотивации. Но, определив ведущий мотив, можно эффективнее выстроить оптимальную систему стимулов. С другой стороны, определенному виду деятельности соответствует свой тип трудовой мотивации.

Существуют и иные подходы, такие как 12-факторная модель Ш. Ричи и П. Мартина, методика Ф. Герцберга, структура трудовой мотивации, разработанный в НР-лаборатории «Гуманитарные технологии» группой авторов под руководством А. Г. Шмелева (таблица 1.7) [40].

Таблица 1.7 - Методики исследования мотивация персонала

Модель В.И Герчикова	12-факторная модель Ш. Ричи и П. Мартина	Методика Ф. Герцберга.	Структура трудовой мотивации, А. Г. Шмелева
Достоинства			
Индивидуальный подход каждому сотруднику.	Дает представление о ценности каждой из потребностей в структуре мотивации индивида.	Позволяет определить структуру мотивации и выделить актуальные факторы удовлетворенности или неудовлетворенности трудом.	Дает представление о соотношении внутренней и внешней мотивации к работе
Ограничения			
Отсутствие компенсационной модели; тип мотивации	В ее основе лежат представления о двух основных смысловых	Не доказано, что воздействие мотиваторов на любую группу	Отсутствие других вариантов ответа.

Модель В.И Герчикова	12-факторная модель Ш. Ричи и П. Мартина	Методика Ф. Герцберга.	Структура трудовой мотивации, А. Г. Шмелева
работника берется фиксированным, неизменным, что идет в разрез с общей схемой мотивационного процесса.	ориентациях: процессуальная – означает, что активность человека ограничена заданными рамками деятельности; результирующая – (предполагает более высокий уровень активности) именно она заставляет человека выходить за предписанные ему рамки в своей работе.	персонала должно приводить к росту удовлетворенности работой; не определены критерии, при которых яркие события могут в корне поменять мотивацию работника в длительной перспективе.	

Однако эти и другие исследователи не вышли с достаточной степенью обоснованности на прогнозирование трудового поведения на основе мотивационной структуры. На наш взгляд, это связано с тем, что большинство авторов изучает поверхностный уровень мотивационных структур – уровень потребностей.

Методика Герчикова множество достоинств типологической модели мотивации, среди которых можно особенно отметить доступность для понимания.

2 Анализ деятельности ОГАУЗ «Поликлиника №1»

2.1 Общая характеристика

Областное государственное автономное учреждение здравоохранения «Поликлиника № 1» является некоммерческой организацией, созданной для выполнения работ и оказания услуг в целях осуществления предусмотренных действующим законодательством полномочий в сфере здравоохранения [40].

В Поликлинике работает 157 сотрудников. За день доктора поликлиники, проводят в среднем 1100 осмотров или консультаций.

Услуги поликлиники – консультации докторов по 23 направлениям, среди которых: терапия, дневной стационар для взрослых, акушерство и гинекология, кардиология, онкология, неврология, травматология, офтальмология, физиотерапия и другие.

В основном в Поликлинике оказываются медицинские услуги населению, имеющему страховой полис обязательного медицинского страхования, в возрасте от 18 лет и старше.

Большинство пациентов составляют граждане трудоспособного возраста - 75%, старше трудоспособного возраста - 25%. Наибольшее число обращений пациентов в 2011-2015 было к терапевтам и офтальмологам. Наибольшее количество пациентов обращается в поликлинику с профилактической целью - 57%, по заболеваниям – 38%, количество посещений врачами пациентов на дому составило – 5%.

Состав сотрудников Поликлиники на конец года 2015 выглядит следующим образом (таблица 2.1). Всего 157 сотрудников. Из них врачи – 43 человека (11 мужчин, 32 женщины), в возрасте до 36 лет - 8 человек, старше 60 – 7 человек. Руководители 4 человек (1 мужчин, 3 женщин).

Медсестринский персонал – 57 человек (3 мужчин, 54 женщины), в возрасте до 36 лет – 22 человека, старше 60 лет – 9 человек.

Прочие специалисты – 53 человека (7 мужчин, 46 женщин), в возрасте до 36 лет – 21 человек, старше 60 – 7 человек. Более половины коллектива Поликлиника находятся в возрасте до 45 лет. Т.е. коллектив Поликлиники довольно молод.

Таблица 2.1 - Возрастной состав сотрудников на конец года 2015

Группа сотрудников	Пол	Всего	До 36	36-45	46-50	51-55	56-60	От 61
Врачи	ж	11	3	2	1	2	1	2
	м	32	6	10	4	3	4	5
Руководители и их заместители	м	1	0	1	0	0	0	0
	ж	3	0	0	2	1	0	0
Медсестры	м	3	2	1	0	0	0	0
	ж	54	20	9	5	8	3	9
Прочие	м	7	3	1	0	1	0	2
	ж	46	18	7	3	6	7	5

В тоже время в Поликлинике существует проблема дефицита кадров. На конец 2015 года Потребность в персонале составила: врачи – 24%, средний медицинский персонал – 15%, младший медицинский персонал – 16%, прочий персонал – 24% (таблица 2.2).

Таблица 2.2 - Показатели укомплектованности штатов за 2015г

Наименование должностей	Показатель укомплектованности штатов (в%)	Показатель укомплектованности штатов физическими лицами (в%)
Врачи	76,05	72,26
Руководители и их заместители	100	100
Средний медицинский персонал	85,41	81,45
Младший медицинский персонал	83,90	78,16
Прочий персонал	75,28	59,77
Всего должностей	80,43	73,91

Информация о штатных и занятых должностях врачей, руководителей, среднего медицинского персонала и прочего персонала

медицинского учреждения дает представление об обеспеченности населения медицинскими кадрами и укомплектованности поликлиники медицинским персоналом.

В настоящее время все медицинские работники со средним и высшим образованием должны иметь сертификаты на право заниматься медицинской деятельностью (таблица 2.3).

Таблица 2.3 - Показатели квалификации кадров

Наименование должностей	Имеют квалификационную категорию (в %)			Имеющие сертификат специалиста (в%)
	высшую	первую	вторую	
Врачи	20	-	-	35
Руководители	50	-	-	100
Средний медперсонала	35	8	4	98

Показатели квалификации сотрудников: врачи из 43 чел имеет высшую категорию 20%, и имеющие сертификат специалиста 35%. Руководители из 4 чел высшую категорию имеет 50%, сертификат 100%. Средний медперсонал имеют высшую категорию 35%, первую 8%, вторую 4%, имеющие сертификат 98%.

Все процессы работы персонала в поликлинике регламентированы (Приложение А)

2.2 Система менеджмента качества ОГАУЗ «Поликлиника №1»

В настоящее время Поликлиника имеет сертификат соответствия системы менеджмента требованиям стандартов ISO 9001:2008 (Приложение В). Руководство поликлиники ориентировано на улучшение деятельности поликлиники с этой целью в 2013 г. Поликлиника внедрила и сертифицировала систему менеджмента качества в соответствии с требованиями стандарта ISO 9001:2008.

Система качества распространяется на все основные и вспомогательные процессы Поликлиники: лечебно-профилактический процесс, управление документами и записями, управление персоналом, управление инфраструктурой, информационно-техническое обеспечение, управление производственной средой, закупки и др. По системе менеджмента качества проведено обучение руководителей и ответственных за направления деятельности поликлиники.

Подтверждением приверженности руководства Поликлиники принципам социальной ответственности может служить Политика в области качества Поликлиники, которая включает в себя обязательства по отношению к заинтересованным сторонам: пациентам, персоналу, внешним заинтересованным сторонам.

В приложение отображена организационная структура поликлиники.

2.2.1 Реорганизация регистратуры

С февраля 2015 года в ОГАУЗ «Поликлиника №1» реализуется проект нового формата регистратуры «Входная группа». В рамках проекта в ОГАУЗ «Поликлиника №1» проведен ремонт регистратуры с выделением функциональных зон: фронт-офис, контакт-центр и зона ожидания.

Фронт-офис оснащен системой электронной очереди — в терминале на входе пациент получает талон и проходит в удобную зону ожидания, а затем, по голосовому приглашению системы, — в один из секторов обслуживания, где общается с регистратором, сидя за столом и один на один.

Фронт-офис регистратуры – это зона первого контакта посетителя с поликлиникой. Основной задачей которого, является помощь пациенту в достижении цели его визита в поликлинику.

Контакт-центр регистратуры. Создан с целью дистанционного обслуживания населения по вопросам, не требующих очного посещения поликлиники:

- 1) Запись на прием к специалисту

- 2) Оформление вызова врача на дом
- 3) Информирование посетителя по всем вопросам, связанных с правилами взаимодействия с лечебным учреждением:
 - графики работы, номера кабинетов, Ф.И.О. и компетенции медицинских специалистов и руководителей (в том числе, платного отделения);
 - получение медицинских справок при поступлении на работу/учебу, общежитие, водительское удостоверение, оружие, опекунов и т.д.

Контакт-центр принимает звонки по единому номеру 99-00-33, с автоматическим распределением входящего вызова на первого освободившегося оператора.

Система управления контактными центрами обеспечивает прозрачность процесса взаимодействия оператора с абонентом, что позволяет повысить эффективность контроля и принимать соответствующие меры при достижении критических показателей (глубина очереди, компетентность оператора).

Основная цель проекта - создать условия для максимально эффективного взаимодействия посетителя с поликлиникой от регистратуры до получения медицинской помощи специалиста.

Выводы по изменениям, улучшению деятельности поликлиники.

Повышение доступности и качества предоставляемых услуг является важнейшим направлением политики ОГАУЗ «Поликлиника №1».

Основной задачей ОГАУЗ «Поликлиника №1» является обеспечение высокого качества предоставляемых услуг, которое удовлетворяет запросы пациентов и благосостояние работников. Качество выполненных работ достигается слаженной работой всего коллектива, своевременно исполняющего задачи высшего руководства поликлиники.

С целью совершенствования работы сервиса была проведена реорганизация регистратуры. Оптимизированная система назначений являются видимым проявлением усилий ОГАУЗ «Поликлиника №1», направленных на обеспечение эффективности обслуживания пациентов.

Разработанный в области проект «Входная группа» призван усовершенствовать работу регистратуры и логистику пациентопотока. В рамках проекта, в Поликлинике №1 внедрены в работу три дополнительных сервиса. Это электронное расписание работы врачей: на экране в холле пациент в режиме реального времени сможет увидеть, свободен ли сегодня нужный ему врач.

Вторая функция - «Электронный регистратор», с помощью которого есть возможность получить справочную информацию, записаться на прием, оставить свой отзыв/задать вопрос, заказать «обратный звонок». Третье направление - онлайн-статистика посещения врачей первичного звена на текущий день.

Следует отметить, что первой реакцией части сотрудников будет отрицание, неприятие изменений, связанных с разработкой и внедрением СМК. Сопротивление переменам – это объективная реальность любых проектов, если они предполагают изменение привычной модели, однако руководитель может управлять уровнем сопротивления, применяя соответствующие приемы и методы. Перед руководством стоят задача помочь персоналу преодолеть возникающие сложности, добиваясь эффективной работы всей организации, нацелить сотрудников на результат, создать атмосферу доверия, побудить к личной активности, обеспечить признание и поощрение вклада сотрудников, поддержку открытых и честных взаимоотношений. Такая атмосфера максимально способствует раскрытию творческих возможностей сотрудников и лучшему решению поставленных задач.

3.1 Исследования удовлетворенности пациентов

В Поликлинике проводят оценку результативности системы менеджмента качества, в том числе и по параметру удовлетворенности пациентов. С этой целью проводят анкетирование и интервьюирование пациентов, ведут учет и анализ жалоб пациентов. В январе 2016 г. было проведено интервьюирование пациентов, чтобы узнать их мнение о качестве услуг предоставляемых Поликлиникой. 93 пациентам в возрасте от 20 до 75 лет (из них 17 мужчин; 76 женщин) было задано по 7 вопросов.

На вопрос «Почему Вы обратились именно в эту Поликлинику?» все опрошенные ответили, что прикреплены к этой Поликлинике. Большинство прикрепленных пациентов живут в окрестностях поликлиники.

На вопрос: «Довольны ли Вы качеством работы регистратуры?» только 15% опрошенных недовольны качеством работы сотрудников регистратуры.

На вопрос: «Довольны ли Вы отношением доктора во время приема?» 80% опрошенных ответили, что довольны.

На вопрос: «Хотели бы Вы обратиться в другую больницу? По какой причине?» положительно ответили 17% опрошенных. Основная причина поиска другой Поликлиники – отсутствие необходимых узких специалистов.

На вопрос: «Какое время посещения наиболее удобно для Вас?» половина опрошенных назвала утренние часы – с 9 до 12 часов.

По результатам интервьюирования пациенты дали оценку качеству работы Поликлиники 7 баллов по 10-ти бальной шкале.

На вопрос: «Что, по Вашему мнению, необходимо улучшить в работе Поликлиники?» пациенты называли разные аспекты, основными из которых являются: очереди; запись за несколько недель; нет узких специалистов; проблемы с записью через интернет; проблемы с записью через телефон.

Таким образом, основная часть пациентов не довольны организацией приема врачей (запись, очереди), а качество работы докторов их вполне устраивает. Кроме интервьюирования и анкетирования пациентов руководство Поликлиники регулярно анализирует обращения пациентов. На рисунке 3.1. Приводится контрольная карта индивидуальных значений скользящих размахов, построенная по количеству обращений пациентов за 2010-2015 гг.

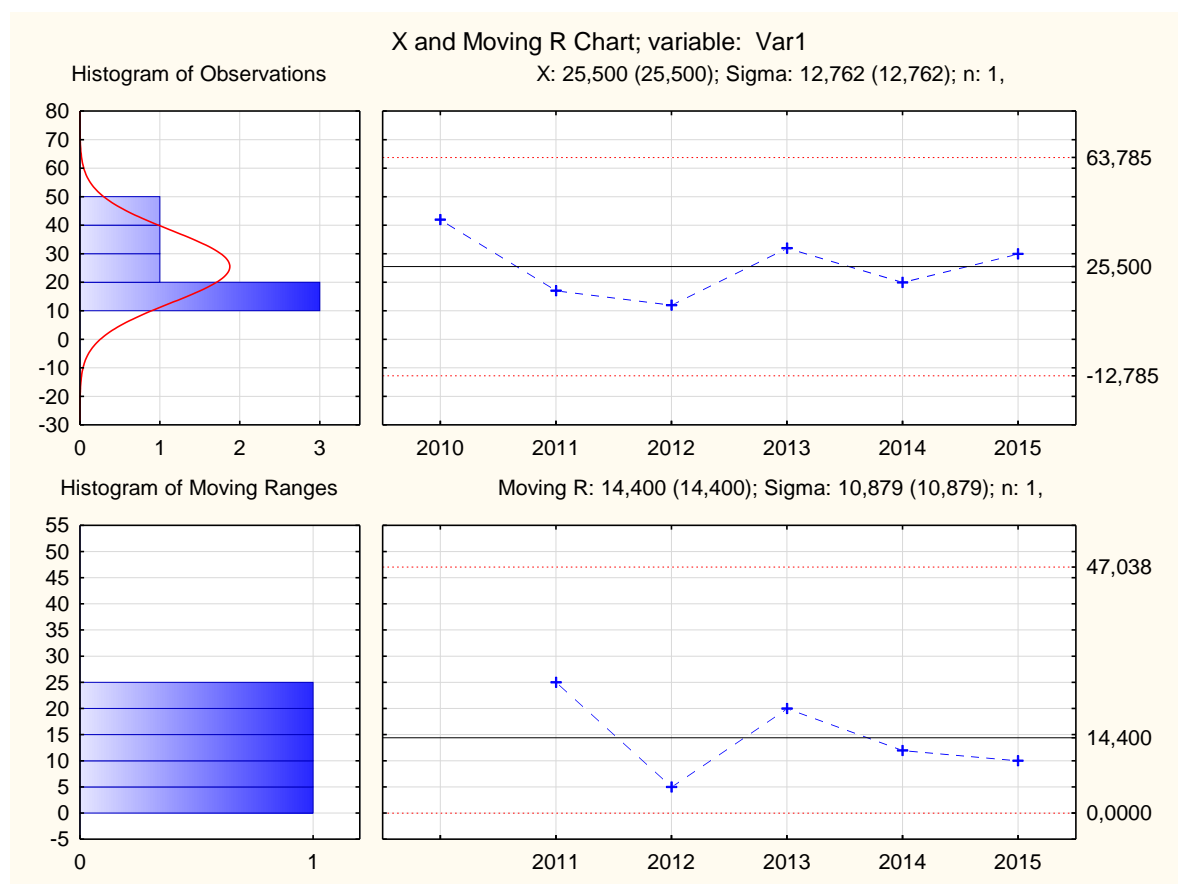


Рисунок 3.1- Контрольная карта индивидуальных значений и скользящих размахов обращений пациентов за 2010-2015 гг.

Из графиков можно сделать вывод, что количество жалоб пациентов находится в пределах контрольных границ. Система условий,

обуславливающая жалобы пациентов находится в стабильном, статистически управляемом состоянии. Следовательно, ее можно улучшать.

Таким образом, сведения статистических данных обращений пациентов о деятельности медицинского учреждения позволяют оценить их деятельность, выполнение планов и поставленных задач и являются ценной информацией для принятия управленческих решений руководителя.

3.2 Исследования корпоративной культуры и мотивации сотрудников

Для того чтобы лучше проанализировать корпоративную культуру и понять проблемы, существующие в поликлинике, было проведено анкетирование среди сотрудников. Это исследование даст возможность понять, на что следует обратить особое внимание, что требует скорейшего изменения. При этом подобрать необходимые инструменты и способы реорганизации направлению.

Для исследования корпоративной культуры была разработана анкета (в приложении кодексе), где сотрудникам предлагалась дать ответы на 20 вопросов, разделенные на 5 блоков. В опросе участвовало 136 человек. Каждый вопрос подразумевает ответ от 0 до 10. Чем выше средний балл, тем выше удовлетворенность сотрудников данным элементом.

Результаты опроса приведены ниже.

Блок вопросов «Интерес к работе» получил среднюю оценку 8 баллов, что говорит о том, что сотрудникам Поликлиники работа интересна.

Блок вопросов «Коммуникация внутри коллектива» получил среднюю оценку 3, что свидетельствует о затруднениях в общении, коммуникациях, обмене информацией в Поликлинике.

Блок вопросов «Возможность развития компетентности/карьера» получил среднюю оценку 7, что говорит о том, что сотрудники имеют

возможность и представление о том, как расширить свою компетентность, работая в Поликлинике.

Блок вопросов «Моральный климат» получил среднюю оценку 6, что говорит о наличии некоторых аспектов, нуждающихся в улучшении.

Блок вопросов «Неформальное общение» получил среднюю оценку 5, что говорит о невысоком уровне сплоченности коллектива за рамками выполняемой работы.

Корпоративная культура в Поликлинике находится на среднем уровне. Взаимоотношения между сотрудниками развиты плохо. Сотрудники не пытаются поддерживать традиции, сложившиеся в коллективе, тем самым разрушая уже сложившуюся корпоративную культуру. Сотрудники указали что факторами, мешающими в работе, являются недостаточный уровень мотивации.

Отметим, что необходимо улучшить социально-психологический климат в коллективе, который является важнейшей характеристикой корпоративной культуры; повысить сплоченность, открытость к общению и коллективизм сотрудников.

Для этого следует пересмотреть программу мотивации персонала, дополнить ее эффективными составляющими. Исследование мотивации персонала проводилось на основе исследования мотивационных типов сотрудников.

Для выявления мотивационной структуры сотрудников и руководителей использовалась методика – версия теста «Мо-тайп», реализующего типологическую модель В.Герчикова.

Тест «Мо-тайп», включает 18 вопросов с возможностью множественного выбора и диагностирует степень выраженности каждого из пяти базовых типов мотивации.

Опросник содержит следующие блоки:

- социально – демографический;

- отношение к работе;
- отношение к заработной плате.

Все вопросы анкеты закрытые. Обработка результатов анкетирования осуществлялась с помощью специальной таблицы идентификации типов трудовой мотивации.

В исследовании приняли участие работники 46 человек. В число опрашиваемых вошли группа сотрудников: всего 27 медсестер, 15 врачей и 4 руководителя. По процентам врачи 30%, медсестры/фельдшеры 50% и руководители 100%.

Обработка результатов проводилась в два этапа.

На первом этапе обрабатывались анкеты, и выявлялся индивидуальный мотивационный профиль опрашиваемого. Тип мотивации определялся по таблице. Рядом с вариантом ответа проставлялся код соответствующего типа или типов мотивации.

На втором этапе осуществлялась статистическая обработка ответов. Ее проводили отдельно для каждой группы типам трудовой мотивации. На этапе статистической обработки данных выбирались анкеты, соответствующие рассматриваемой группе.

Просуммировав индексы каждого типа мотивации по всем анкетам и разделив результат на количество анкет в группе, получили средний по группе индекс данного типа мотивации.

Сделав это по каждому типу мотивации, сформулировали таблицы средних индексов для анализа общей ситуации с типами трудовой мотивации по Поликлинике.

Структура трудовой мотивации в поликлинике оказалось такой как представлено в таблицах 3.1 и 3.2.

Таблица 3.1- Структура трудовой мотивации по группы сотрудников

Тип мотивации	Руководители	Врачи			Медсестры		
	Средний индекс	Средний индекс	Ранг 1, %	Ранг 2, %	Средний индекс	Ранг 1, %	Ранг 2, %
Инструментальный	0,23	0,36	70	0	0,30	36,5	19,5
Профессиональный	0,31	0,29	10	78	0,29	28,5	41,5
Патриотический	0,25	0,19	20	11	0,19	12	19
Хозяйский	0,14	0,09	0	0	0,13	5,5	3,5
Люмпенизированный	0,07	0,19	0	11	0,24	17,5	16,5

Исходя из полученных результатов, можно сделать вывод, что Врачам данной организации преимущественно присущ инструментальный мотивационный тип. Это значит, что наиболее эффективными окажутся денежные формы стимулирования.

Профессиональный тип имеет высокий процент во втором ранге. Это означает, что стимулирование в форме постановки интересных задач окажутся очень эффективны.

Патриотический тип выражен слабо, поэтому моральные формы стимулирования применимы, но не окажутся высоко эффективными.

Следует учесть, что люмпенизированный тип выражен очень слабо, а хозяйский вообще отсутствует, поэтому негативные, натуральные формы стимулирования, а также патернализм и участие в управление применять не стоит.

Исходя из полученных результатов, можно сделать вывод, что Медсестрам на первом ранге преимущественно присущ инструментальный, профессиональный и люмпенизированный мотивационные типы. Это значит, что наиболее эффективными окажутся денежные, организационные, негативные, натуральные формы стимулирования и патернализм. А на втором ранге профессиональный тип имеет довольно высокий процент. Это означает, что сотрудников интересует содержание работы, зарплата не столько важна.

Патриотический и инструментальный тип имеет одинаковый процент. Это означает, что моральные формы стимулирования окажутся очень эффективны.

Хозяйский тип имеет низкий уровень, поэтому участие в управлении не имеет смысла.

Среди руководителей важно профессиональное признание, их привлекает интересные и трудные задачи, возможность самореализации.

Поскольку людей с ведущим профессиональным мотивационным типом интересует, прежде всего, не материальные компенсации, для эффективного использования трудового потенциала таких работников руководителю необходимо предусмотреть задачи, создающие условия для их профессионального роста. Однако работники этой категории успешны на позициях специалиста функционального характера и ориентированы на карьерный рост только в случае, если деятельность предоставляется им интересной. Кроме того они обладают средними лидерскими качествами.

Таблица 3.2 - Структура трудовой мотивации в целом по Поликлинике

Тип мотивации	Средний индекс	Ранг
Инструментальный	0,29	1
Профессиональный	0,28	2
Патриотический	0,18	3
Хозяйский	0,11	5
Люмпенизированный	0,14	4

Полученные данные показали, что доминирующим типом трудовой мотивации сотрудников является инструментальный тип мотивации. Преобладание этого типа говорит о том, что для сотрудников поликлинике важно наиболее эффективными окажутся денежные формы стимулирования. Таким образом, были выявлены приоритеты мотивации сотрудников.

Следует отметить, что иногда человек может вести себя как типичный инструментал, хотя на самом деле им не является. Патриот или профессионал, будучи поставлен в обстоятельства, когда ему очень нужны

деньги (взят кредит на дом, платить за обучение и т.д.) на какой - то период может стать инструментом. Эти особенности негативно отразится в системе нематериальной мотивации.

Следующим этапом после обработки анкетирования проведение совещания, на котором происходило: ознакомление руководителей с результатами анкетирования сотрудников.

Рекомендации итогом по тип мотивации сотрудников:

Необходимо тщательно проанализировать причины, из-за которых сотрудники хотели бы уволиться, а также причины, по которым они хотели бы остаться. Это дополняет информацию по мотивационной структуре персонала.

При анализе отношения сотрудников к уровню заработной платы следует сразу сравнивать их возможные утверждения о несоответствии рыночных значений реальному положению дел. Абсолютная удовлетворенность размером заработной платы вряд ли возможна.

Оценка системы оплаты труда персоналом даст информацию для изменения системы оплаты труда с учетом мотивационной структуры персонала и их потребностей.

Помимо этого, результаты опросника помогут оценить ожидания сотрудников в области социальных льгот и нематериальной мотивации. Из полученных данных также будет понятно отношение сотрудников к карьере, обучению, корпоративной культуре, что позволит внести соответствующие изменения в эти области системы управления персоналом.

После этих процедуры, для создания системы мотивации персонала, как инструмента улучшения был создан Положение о мотивации персонала (Приложение Б).

На настоящий момент положение о мотивации персонала находится на этапе ознакомления сотрудников. Планируется проведение анализа эффективности применения.

Подводя итог, хотелось бы отметить, что корпоративная культура Поликлиники имеет ряд как положительных, так и отрицательных черт. Положительным является то, что:

- в Поликлинике сформированы миссия и цели, которые ориентированы на потребителя, на эффективность и качество процессов, на развитие персонала.
- каналы информации эффективны и налажены. К ним относятся сайт, рабочие совещания и планерки.
- налаженная система управления документацией, регламентирующей деятельность сотрудников.

Отрицательные черты корпоративной культуры Поликлиники:

- существует неудовлетворенная потребность персонала в расширении своей компетентности.
- существует потребность сотрудников в нематериальной мотивации в форме признания профессионализма.
- существует необходимость улучшения социально - психологического климата в коллективе.

С целью совершенствования корпоративной культуры в Поликлинике был разработан Корпоративный Кодекс сотрудников (Приложение Б).

Внедрение Кодекса позволит решить ряд задач: оформить и закрепить сложившуюся корпоративную культуру, зафиксировать единые корпоративные стандарты и общие принципы. В Корпоративный Кодекс сотрудников Поликлиники включены следующие разделы:

- Введение (цель, миссия);
- Принципы, Корпоративные ценности;
- Деловая этика сотрудников (общения с пациентами, коллегами);

- Принципы управления руководства (проведения собраний и совещаний);
- Внешний вид сотрудника;
- Меры безопасности (конфиденциальность и распространение информации, конфликты интересов);
- Заключительные положения.

Реализация предложенных мероприятий в области развития корпоративной культуры приведет к повышению удовлетворенности трудом (мотивационный эффект), поскольку работа с персоналом будет строиться на учете социальных моментов в трудовых отношениях.

Перечень мероприятий и задач по внедрению корпоративной культуры

Мероприятия	Цель	Ответственный	Результат
Разослать сотрудникам по электронной почте информационные письма с Кодексом. Разместить Кодекс на внутреннем сайте поликлиники. Вывесить Кодекс на информационных стендах.	Информационная	Отдел кадров, Специалист по качеству;	Ознакомление сотрудников с изменениями в поликлинике, принятие персоналом ценностей.
Проводить командообразующие тренинги, посвященные корпоративной культуре. После командообразующих мероприятий проводить тестирование сотрудников, проверяя знание и правильность понимания корпоративных ценностей, основ корпоративной культуры.	Командно Образующая, коммуникационная	Отдел кадров; Руководители подразделений	Сплочение коллектива, предотвращение конфликтов, включение в коллектив новеньких, выстраивания новых способов общения сотрудников с руководством, получение обратной связи как сотрудником, так и руководством.
Беседы с сотрудниками на тему корпоративных ценностей	Обучающая, идеологическая	Руководитель, руководители подразделений, отдел кадров, специалист по качеству	Объединить сотрудников для решения общих задач в рамках единой корпоративной стратегии.

**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА
«ФИНИНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, РЕСУРСОЭФФЕКТИВНОСТЬ И
РЕСУРСОСБЕРЕЖЕНИЕ»**

Студенту:

Группа	ФИО
1гм41	Курманбек кызы Нурзат

Институт	ИНК	Кафедра	ФМПК
Уровень образования	Магистратура	Направление/специальность	Управление качеством

Исходные данные к разделу «Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение»:

1. Стоимость ресурсов научного исследования (НИ): материально-технических, энергетических, финансовых, информационных и человеческих	Работа с информацией, представленной в российских и иностранных научных публикациях, аналитических материалах и изданиях, нормативно-правовых документах.
2. Нормы и нормативы расходования ресурсов	
3. Используемая система налогообложения, ставки налогов, отчислений, дисконтирования и кредитования	

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

1. Оценка коммерческого и инновационного потенциала НТИ	Определение потенциального потребителя результатов исследования, анализ конкурентных технических решений
2. Разработка устава научно-технического проекта	Устав проекта.
3. Планирование процесса управления НТИ: структура и график проведения, бюджет, риски и организации закупок	Планирование этапов работы, определение календарного графика и трудоемкости работы, расчет бюджета
4. Определение экономической, финансовой эффективности	Расчеты эффективности проекта

Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей):

1. Карта сегментирования рынка
2. Оценка конкурентоспособности технических решений
3. Диаграмма Ганта
4. Диаграмма Исикавы

Дата выдачи задания по линейному графику

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Зав. каф МЭН	Чистякова Н.О	к.э.н.,		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
1гм41	Курманбек кызы Нурзат		

4 Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение

Введение

В настоящее время перспективность какого-либо открытия, разработки зависит от многих факторов, одним из которых является оценка коммерческой привлекательности проекта, поэтому важным разделом диссертации является финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение.

Тема диссертационной работы – «Анализ современных концепций улучшения деятельности в ракурсе корпоративных ценностей». Преддипломная практика, ставшая основой данной исследовательской работы, проходила в ОГАУЗ «Поликлиника №1».

По итогам работы, был написан стандарт организации Положение о «Мотивации персонала» и «Кодекс корпоративного поведения».

Целью данного раздела является определение перспективности и успешности НИР.

Достижение цели обеспечивается решением задач:

- определение потенциальных потребителей НИР;
- анализ конкурентоспособности проекта;
- организация работы в рамках НИР;
- планирование научно-исследовательских работ;
- оценки коммерческого потенциала и перспективности проведения научных исследований с позиции ресурсоэффективности и ресурсосбережения;
- определение финансовой, бюджетной, социальной и экономической эффективности исследования.

- инициации проекта.

4.1 Оценка коммерческого потенциала и перспективности проведения научных исследований с позиции ресурсоэффективности и ресурсосбережения.

4.1.1 Потенциальные потребители результатов исследования

В ходе выполнения научно-исследовательской работы был разработан стандарт организации, нацеленный на улучшение результативности мотивационной системы и развитие корпоративную культуру организации.

Проведем сегментирование рынка услуг по разработке проекта по следующим критериям: потребители – содержание проекта. (См. табл. 4.1)

Таблица 4.1– Карта сегментирования по разработке внутреннего документа

	Наименование	Содержание проекта		
		Положение о мотивации персонала	Корпоративный Кодекс сотрудников	Процесс Управление персоналом
Потребители	Высшее руководство	+	+	+
	Специалисты по УП	+	+	+
	Рядовые сотрудники	+	+	

Как видно из карты сегментирования, Положение о мотивации персонала и Корпоративный Кодекс сотрудников не имеет конкурентов на сегментах, где потребителями являются рядовые сотрудники предприятия, поэтому он является наиболее перспективной разработкой.

4.1.2 Анализ конкурентных технических решений

С помощью анализа конкурентных технических решений можно выявить сильные и слабые стороны разработок конкурентов.

Проведем данный анализ с помощью оценочной карты (см. табл. 4.2).

Таблица 4.2 - Оценочная карта для сравнения конкурентных технических решений

Критерии	Вес критерия	Баллы			Конкурентоспособность		
		Б _ф	Б _{к1}	Б _{к2}	К _ф	К _{к1}	К _{к2}
1	2	3	4	5	7	8	9
Технические критерии оценки ресурсоэффективности							
1.Соответствие современным стандартам ISO 9000	0,1	4	4	5	0,4	0,4	0,5
2.Соответствие требованиям потребителей: полнота изложения информации, доступность.	0,2	4	5	3	0,8	1	0,6
3.Уровень материалоемкости разработки.	0,15	4	4	4	0,6	0,6	0,6
4.Простота применения в работе.	0,15	4	4	3	0,6	0,6	0,45
Экономические критерии оценки эффективности							
1.Предполагаемый срок использования в работе	0,1	4	4	4	0,8	0,8	0,8
2.Конкурентоспособность	0,1	5	4	3	0,5	0,4	0,3
3.Финансирование разработки	0,2	5	4	2	1	0,8	0,4
Итого	1	30	28	25	4,7	4,4	3,65

Где, сокращения: Б_ф- студенты учебных заведений;

Б_{к1} – сотрудники предприятия;

Б_{к2} – услуги консалтинга.

Анализ конкурентных технических решений определили по формуле:

$$K = \sum B_i \cdot B_i, \quad (1)$$

где К – конкурентоспособность научной разработки или конкурента;

В_і– вес показателя (в долях единицы);

В_і– балл *i*-го показателя.

Исходя из данного анализа, можно сделать вывод, что разработка стандарта студентами является наиболее эффективной для предприятия. Полнота и доступность изложения информации будет доступна для всех целевых аудиторий. Финансирование разработки проекта будет минимальным.

4.2 Планирование научно-исследовательских работ

4.2.1 Структура работы в рамках научного исследования

Планирование этапов работ по выполнению проекта включает составление перечня этапов и работ, а также распределение исполнителей по всем видам работ. В таблице 4.3 приведены основные этапы и содержание работ с распределением ответственных исполнителей.

Таблица 4.3 – Перечень этапов, работ и распределение исполнителей за 2015г

Основные этапы	№	Содержание работ	Должность исполнителя
Предварительный этап	1	Выбор направления исследования и темы	Студент
	2	Утверждение руководителя	
	3	Поиск и изучение материала по теме	
	4	Формулирование темы НИР, обоснование ее актуальности.	Руководитель, Студент
	5	Выбор объекта исследования	Студент
	6	Регистрация темы НИР и объекта исследования	
	7	Формирование цели исследования и задания НИР	Научный руководитель, Студент
	8	Выдача задания на НИР Календарное планирование работ	
Теоретическое исследование	9	Поиск и исследование базовой литературы по теме работы.	Студент
	10	Изучение и анализ требований нормативных документов	
	11	Составление отчета о проделанной работе в форме отчета по НИР	
	12	Согласование проекта документа с руководством предприятия	
	13	Оценка эффективности полученных результатов	Научный руководитель
Заключительный этап	14	Изучение основные НД организации	Студент
	15	Провести анкетирование сотрудников	
	16	Написание регламент процесса «Управление персоналом»	
	17	Презентация, отчет по НИР	
	18	Оценка эффективности полученных результатов. Вывод по цели.	Научный руководитель, Студент
	19	Завершение оформления работы	Студент

Таблица 4.4 – Перечень этапов, работ и распределение исполнителей за 2016г

Основные этапы	№	Содержание работ	Должность исполнителя
Научно исследовательская практика	1	Представление научно исследовательского отчета по практике.	Студент
	2	Составление плана магистерской диссертации.	Студент
	3	Написание теоретической часть работы	Студент Научный руководитель
Преддипломная практика. Подготовка практической части диссертации	4	Работа над магистерской диссертацией	Студент
	5	Подготовка экономической части диссертации	
	6	Подготовка часть социальной ответственность диссертации	
	7	Написание часть работы на английском языке	Студент
Подготовка и защита ВКР	8	Представление магистерской диссертации научному руководителю для отзыва	Студент
	9	Нормоконтроль выполнения магистерской диссертации	Научный руководитель
	10	Получение отзыва рецензента на магистерскую диссертацию	Научный руководитель, Студент
	11	Получение допуск к защите	
	12	Предзащита магистерской диссертации	Студент
	13	Подготовка и оформление доклада с иллюстративным материалом к защите	
	14	Защита магистерской проекта(работы)	Студент

4.2.2 Определение трудоемкости выполнения работ

Трудовые затраты составляют основную часть стоимости научно-исследовательской разработки, поэтому важно определить трудоемкость работ.

Трудоемкость выполнения научного исследования оценивается экспертным путем в человеко-днях и носит вероятностный характер, т.к. зависит от множества трудно учитываемых факторов.

Для определения ожидаемого (среднего) значения трудоемкости $t_{ожі}$ используется следующая формула:

$$t_{ожі} = \frac{3t_{\min i} + 2t_{\max i}}{5}, (2)$$

где $t_{ожі}$ – ожидаемая трудоемкость выполнения i -ой работы чел.-день.;

$t_{\min i}$ – минимально возможная трудоемкость выполнения заданной i -ой работы, чел.-день.;

$t_{\max i}$ – максимально возможная трудоемкость выполнения заданной i -ой работы, чел.-день.

Исходя из ожидаемой трудоемкости работ, определяется продолжительность каждой работы в рабочих днях T_{pi} , учитывающая параллельность выполнения работ несколькими исполнителями.

$$T_{pi} = \frac{t_{ожі}}{Ч_i}, (3)$$

где T_{pi} – продолжительность одной работы, рабочие дни;

$t_{ожі}$ – ожидаемая трудоемкость выполнения одной работы, чел. - день;

$Ч_i$ – численность исполнителей, выполняющих одновременно одну и ту же работу на данном этапе, чел.

4.2.3 Разработка графика проведения научного исследования.

Наиболее наглядным и удобным графиком выполнения исследовательской работы является ленточный график, в виде диаграммы Ганта.

На данном графике отображаются даты начала и окончания написания работы. Для удобства длительность каждого этапа переводится в календарные дни.

Для этого необходимо воспользоваться следующей формулой:

$$T_{ki} = T_{pi} \cdot k_{кал} \quad (4)$$

где T_{ki} – продолжительность выполнения i -й работы в календарных днях;

T_{pi} – продолжительность выполнения i -й работы в рабочих днях;

$k_{кал}$ – коэффициент календарности.

Коэффициент календарности определяется по следующей формуле:

$$k_{кал} = \frac{T_{кал}}{T_{кал} - T_{вых} - T_{пр}}, \quad (5)$$

где $T_{кал}$ – количество календарных дней в году;

$T_{вых}$ – количество выходных дней в году;

$T_{пр}$ – количество праздничных дней в году.

Согласно производственному и налоговому календарю на 2015 год:

- 365 календарных дней;
- 247 рабочих дней;
- 104 выходных дня;
- 14 предпраздничных дней.

Таким образом: $k_{кал}=1,48$.

Все рассчитанные значения вносим в таблицу (табл.4. 5).
















Таблица 4.5 – Временные показатели проведения научного исследования за 2015г

Вид работы	Трудоемкость работы			Исполнители	Длительность работ в рабочих днях T_{pi}	Длительность работ в календарных днях T_{ki}
	t_{min} , чел-дни	t_{max} , чел-дни	$t_{ож}$, чел-дни			
Выбор направления исследования и темы Утверждение руководителя	7	14	9,8	Р,С	4,9	8
Формулирование темы НИР, обоснование ее актуальности.	4	6	4,8	Р,С	2,4	4
Поиск и изучение материала НИР.	10	15	12	С	12	18
Выбор объекта исследования	4	7	4,8	Р,С	2,4	4
Регистрация темы НИР и объекта исследования	2	4	2,8	С	2,8	4

Вид работы	Трудоемкость работы			Исполнители	Длительность работ в рабочих днях T_{pi}	Длительность работ в календарных днях T_{ki}
	t_{min} , чел-дни	t_{max} , чел-дни	$t_{ож}$, чел-дни			
Получение задания и календарный план НИР	2	6	3,6	Р,С	1,8	3
Поиск и исследование базовой литературы по теме работы.	8	12	9,6	С	9,6	15
Составление отчета о проделанной работе. Представление отчет.	10	12	10,8	С	10,8	16
Изучение требований нормативных документов по НИР	2	4	2,8	С	2,8	4
Согласование проекта документа с руководством предприятия	5	9	6,6	Р,С	3,3	5
Изучение основные НД организации и проведение исследования.	25	29	26,6	С	26,6	39
Отчет полученным результатом НИР	10	15	12	С	12	18
Оценка эффективности полученных результатов. Выводы руководителя.	4	8	5,6	Р,С	2,8	4
Завершение и оформления работы. Получение задание на практику.	1	14	9,8	Р,С	4,9	8
ИТОГО:	92	135	109,2	Р:6 С:14	96,5	150

На основе календарного плана построена диаграмма Ганта (таблица 4.6).

Таблица 4.6 - Диаграмма Ганта. Продолжительность выполнения работ за 2015 г.

№	Вид работ	Исп.	Кол,дн Траб	Продолжительность выполнения работ																							
				Октябрь			Ноябрь			Декабрь			Февраль			Март			Апрель			Май			Июнь		
				1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
1	Выбор направления исследования и темы НИР. Утверждение руководителя.	Р,С	8																								
2	Формулирование темы НИР, обоснование ее актуальности.	Р,С	4																								
3	Поиск и изучение материала НИР.	С	18																								
4	Выбор объекта исследования	Р,С	4																								
5	Регистрация темы НИР и объекта исследования	С	4																								
6	Получение задания НИР и календарный план	Р,С	3																								
7	Поиск и исследование базовой литературы по теме работы.	С	15																								
8	Составление отчета о проделанной работе в форме отчета по НИР	С	16																								
9	Изучение требований нормативных документов по НИР	С	4																								
10	Согласование проекта документа с руководством предприятия	Р,С	5																								
11	Изучение основные НД организации. Проведение исследования.	С	39																								
12	Отчет полученным результатом НИР	С	18																								
13	Оценка эффективности полученных результатов. Выводы руководителя.	Р,С	4																								
14	Завершение и оформления работы. Получение задание на практику.	Р,С	8																								

№	Вид работ	Исполнители	Кол. дн Т _{раб}	Продолжительность выполнения работ														
				Февраль			Март			Апрель			Май			Июнь		
				1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
1	Научно-исследовательская практика.	С	33															
2	Представление НИР отчет по практике.	Р,С	3															
3	Составление план НИР	Р,С	4															
4	Написание теоретической часть работы	С	25															
5	Разработка по результатам теории и практики внутренний документ организации	С	29															
6	Подготовка экономической части диссертации	С	20															
7	Подготовка часть социальной ответственность диссертации	С	7															
8	Написание часть работы на английском языке	С	22															
9	Представление магистерской диссертации научному руководителю для отзыва	Р,С	12															
10	Нормоконтроль выполнения магистерской диссертации	Р,С	15															
11	Получение отзыва рецензента на магистерскую диссертацию	С	7															
12	Получение допуск к защите	Р,С	5															
13	Предзащита магистерской диссертации	С	4															
14	Подготовка и оформление доклада с иллюстративным материалом к защите	С	7															
15	Защита магистерской проекта (работы)	С	1															



Руководитель (Р)



Студент (С)

Согласно производственному и налоговому календарю на 2016 год:

- 365 календарных дней;
- 246 рабочих дней;
- 105 выходных дня;
- 14 предпраздничных дней. Таким образом: $\kappa_{\text{кал}}=1,48$.

Все рассчитанные значения вносим в таблицу (табл. 4.7).

Таблица 4.7 - Временные показатели проведения научного исследования за 2016г

Вид работы	Трудоемкость работы			Исполнители	Длительность работ в рабочих днях T_{pi}	Длительность работ в календарных днях T_{ki}
	t_{\min} , чел-дни	t_{\max} , чел-дни	$t_{\text{ожид}}$, чел-дни			
Научно-исследовательская практика	20	26	22,4	С	22,4	33
Представление НИР отчет по практике.	3	6	4,2	Р, С	2,1	3
Составление плана магистерской диссертации	5	6	5,4	Р, С	2,7	4
Написание теоретической часть работы	16	19	17,2	С	17,2	25
Разработка по результатам теории и практики внутренний документ организации	19	21	19,8	С	27	29
Подготовка экономической части диссертации	13	15	13,8	С	13,8	20
Подготовка часть социальной ответственность диссертации	5	6	5,4	С	5,4	7
Написание часть работы на английском языке	14	17	15,2	С	15,2	22
Представление магистерской диссертации научному руководителю для отзыва	7	11	8,6	Р, С	8,6	12
Нормоконтроль выполнения магистерской диссертации	10	12	10,8	Р, С	10,8	15
Получение отзыва рецензента на магистерскую диссертацию	5	6	5,4	С	5,4	7
Получение допуск к защите	3	4	3,4	Р, С	3,4	5
Предзащита магистерской диссертации	2	4	2,8	С	2,8	4
Подготовка и оформление доклада с иллюстративным материалом к защите	4	6	4,8	С	3,8	7
Защита магистерской проекта (работы)	1	1	1	С	1	1
ИТОГО:	127	160	140,2	Р4,С15	141,6	193

Из диаграммы 4.6 видно, что работа над диссертационным проектом началась в первый год в середине октября, а закончилась во второй год в середине мая. Некоторые виды работ выполнялись параллельно.

4.2.4 Бюджет научно-технического исследования

При планировании бюджета научного исследования должно быть обеспечено полное и достоверное отражение всех видов расходов, связанных с его выполнением.

4.2.5 Расчет материальных затрат НТИ

Расчет материальных затрат осуществляется по следующей формуле:

$$Z_m = (1 + k_T) \cdot \sum_{i=1}^m C_i \cdot N_{расх\ i}, \quad (6)$$

Где, m– количество видов материальных ресурсов, потребляемых при выполнении научного исследования;

$N_{расх\ i}$ – количество материальных ресурсов i-го вида, планируемых к использованию при выполнении научного исследования (шт., кг, м, м² и т.д.);

C_i – цена приобретения единицы i-го вида потребляемых материальных ресурсов (руб./шт., руб./кг, руб./м, руб./м² и т.д.);

k_T – коэффициент, учитывающий транспортно-заготовительные расходы в пределах 15-25%).

Расчеты, произведенные в данном разделе, вносим в таблица 4.8.

Таблица 4.8 - Матрица затрат на материалы

Наименование материала	Единица измерения	Количество	Цена за ед., руб	Затраты на материалы (Z_m), руб.
Бумага для офисной техники (А4)	пачка	1	280	280
Тонер для принтера	шт.	1	300	300
Интернет	М/бит (пакет)	2	350	700
Большой блокнот	шт.	1	75	75
Шариковая ручка	шт.	1	35	35
Итого				1390

Материальные затраты на выполнение научно-технического исследования составили 1390 руб.

4.2.6 Расчет затрат на специальное оборудование для научных работ

Для проведения работ по данной теме не требуются затраты, связанные с приобретением специального оборудования (приборов, контрольно-измерительной аппаратуры, стендов, устройств и механизмов).

4.2.7. Основная заработная плата исполнителей темы

Статья включает основную заработную плату работников, непосредственно занятых выполнением проекта.

Необходимо рассчитать основную заработную плату для:

- руководителя (от ТПУ);
- инженера (магистр ТПУ) предприятия ОГАУЗ «Поликлиника №1».

Основная заработная плата руководителя (инженера) рассчитывается по следующей формуле:

$$З_{\text{осн}} = З_{\text{дн}} \cdot T_{\text{раб}} , (8)$$

где $З_{\text{осн}}$ – основная заработная плата одного работника;

$T_{\text{раб}}$ – продолжительность работ, выполняемых научно-техническим работником, раб.дн;

$З_{\text{дн}}$ – среднедневная заработная плата работника, руб.

Среднедневная заработная плата рассчитывается по формуле:

$$З_{\text{дн}} = \frac{З_{\text{м}} \cdot M}{F_{\text{д}}} , (9)$$

где $З_{\text{м}}$ – месячный должностной оклад работника, руб.;

M – количество месяцев работы без отпуска в течение года:

при отпуске в 25 раб.дня, M равно 11,2 месяца, 5-дневная неделя,

при отпуске в 48 раб.дней, M равно 10,4 месяца, 6-дневная неделя ;

Фд – действительный годовой фонд рабочего времени научно-технического персонала (в рабочих днях), из таблицы 4.9.

Таблица 4.9 - Баланс рабочего времени

Показатели рабочего времени	Руководитель	Инженер (студент)
Календарное число дней	365	365
Количество нерабочих дней		
- выходные дни	104	104
- праздничные дни	14	14
Потери рабочего времени		
- отпуск	48	25
- невыходы по болезни	-	-
Действительный годовой фонд рабочего времени	199	222

Месячный должностной оклад работника:

$$З_{м} = З_{тс} \cdot \kappa_{р}, \quad (10)$$

где $З_{тс}$ – заработная плата по тарифной ставке, руб.;

$\kappa_{р}$ – районный коэффициент, равный 30 % (Томская область).

Расчёт основной заработной платы приведён в таблице 7.

Таблица 4.10 - Расчет основной заработной платы за 2015г.

Исполнители	$З_{тс}$, руб.	$\kappa_{р}$	$З_{м}$, руб.	$З_{дн}$, руб.	$T_{раб}$, раб.дн.	$З_{осн}$, руб.
Руководитель	23264,86	1,3	39317,6	1215,86	36+39	531889,5
Инженер (студент)	6595,7	1,15	7585,05	332,75	150+194	114466
Итого						646,355.5

Заработная плата научного руководителя составила за 2 года 531889,5 рублей, инженера (студента) – 114466 рублей. Общая основная заработная плата составила 646355,5 рублей.

4.2.8. Дополнительная заработная плата исполнителей темы

Расчет дополнительной заработной платы ведется по следующей формуле:

$$З_{доп} = \kappa_{доп} \cdot З_{осн}, \quad (11)$$

Где, $k_{\text{доп}}$ – коэффициент дополнительной заработной платы (на стадии проектирования принимается равным 0,12 – 0,15).

Таким образом, дополнительная заработная плата руководителя равна 63826,74 рублей, студента – 13735,92 рублей.

4.2.9. Отчисления во внебюджетные фонды (страховые отчисления)

Величина отчислений во внебюджетные фонды определяется следующей формулой (см. табл. 4.8):

$$Z_{\text{внеб}} = k_{\text{внеб}} \cdot (Z_{\text{осн}} + Z_{\text{доп}}), \quad (12)$$

Где, $k_{\text{внеб}}$ – коэффициент отчислений на уплату во внебюджетные фонды (пенсионный фонд, фонд обязательного медицинского страхования и пр.). На 2015 г. в соответствии с Федеральным законом от 24.07.2009 №212-ФЗ установлен размер страховых взносов равный 30%. На основании пункта 1 ст.58 закона №212-ФЗ для учреждений осуществляющих образовательную и научную деятельность в 2015 году водится пониженная ставка – 27,1%.

Таблица 4.11 - Отчисления во внебюджетные фонды

Исполнитель	Основная заработная плата, руб.	Дополнительная заработная плата, руб.
Научный руководитель	531889,5	63826,74
Инженер-студент	646355,5	13735,92
Коэффициент отчисления во внебюджетные фонды	0,271	
Итого	340323,87	

Отчисления во внебюджетные фонды составило 64180,73 рубля.

4.2.10 Накладные расходы

Величина накладных расходов определяется по формуле:

$$Z_{\text{накл}} = (\sum \text{статей}) \cdot k_{\text{нр}}, \quad (13)$$

где, $k_{\text{нр}}$ – коэффициент, учитывающий накладные расходы.

Величину коэффициента накладных расходов возьмем равным 16%. Таким образом, накладные расходы равны 30260.3 рублей.

4.2.11 Формирование бюджета затрат научно-исследовательского проекта

Расчетная величина затрат научно-исследовательской работы является основой для формирования бюджета затрат проекта.

Таблица 4.12 - Расчет бюджета затрат НТИ

Наименование статьи	Сумма, руб.	Примечание
Материальные затраты	1390	Пункт 3.3.5
Затраты на специальное оборудование для научных работ	-	Пункт 3.3.6
Затраты по основной заработной плате исполнителей темы	646355,5	Пункт 3.3.7
Затраты по дополнительной заработной плате исполнителей темы	77562,66	Пункт 3.3.8
Отчисления во внебюджетные фонды	340323,87	Пункт 3.3.9
Накладные расходы	30260,3	Пункт 3.3.10
Бюджет затрат на НТИ	1095892,33	Сумма ст. 5-10

5. Инициация проекта

Устав проекта документирует разработка нормативного документа.

Устав научного проекта имеет следующую структуру:

5.1.Цели и результат проекта. Информацию по заинтересованным сторонам проекта представить в табл. 4.13.

Таблица 4.13 - Заинтересованные стороны проекта

Заинтересованные стороны проекта	Ожидания заинтересованных сторон
Руководитель проекта	Реализация проекта.
Высший руководитель организации	Руководства получит инструмент корпоративного управления персоналом, выполняемых ими функций и загруженности, а также о планируемой потребности в персонале. Для компании повысится конкурентоспособности, имидж компании.
Отдел кадров	Отдел кадров получит методику требования и стимулирования каждому работнику с момента его трудоустройства до увольнения. Повысится компетентности персонала, снизится текучесть кадров, неквалифицированных персоналов.
Менеджер по качеству	Заинтересован снизить количество жалоб клиентов и повысить качество обслуживания

Цели проекта должны включать цели в области ресурсоэффективности и ресурсосбережения (таблица 4.13).

Таблица 4.14 - Цели и результат проекта

Цели проекта:	<ul style="list-style-type: none"> – Улучшение деятельности организации. – Уменьшение дефекты в процессе деятельности организации. – Улучшение процесса управление персоналом. – Улучшение имидж компании
Ожидаемые результаты проекта	Разработка внутреннего документа Положение о «Мотивации персонала» и «Кодекс корпоративного поведения» для улучшения деятельности организации.
Критерии приемки результата проекта:	<ul style="list-style-type: none"> – Критерии производительность труда сотрудников, мотивация персонала. – Корпоративные ценности, принципы организации, (корпоративная культура). – Внутренний документ общий коллектив организации
Требования к результату проекта:	Требование:
	1) Завершение проекта вовремя.
	2) Аprobация результатов
	3) Презентация результаты проекта.
	4) Получение заинтересованных сторон.



Рисунок 4.1 - Цели и результат проекта

5.2. Организационная структура проекта

На данном этапе работы необходимо решить следующие вопросы: кто будет входить в рабочую группу данного проекта, определить роль каждого участника в данном проекте, а также прописать функции, выполняемые каждым из участников и их трудозатраты в проекте. Эту информацию представить в табличной форме (табл. 4.15).

Таблица 4.15 - Рабочая группа проекта

№ п/п	ФИО, основное место работы, должность	Роль в проекте	Функции	Трудозатраты, час
1	Редько Л А к.э.н доцент, преподаватель Место работы: ТПУ Кафедра ФМПК	Руководитель проекта	Отвечает за реализацию проекта в пределах заданных ограничений по ресурсам, координирует деятельность участников проекта.	
2	Курманбек кызы Нурзат Магистрант	Исполнитель	Выполнение заданий необходимое для разработки проекта	
3	Менеджер по качеству Главная медсестра ОГАУЗ «Поликлиника №1»	Консультант	Консультация	
ИТОГО:				

5.3. Ограничения и допущения проекта

Все факторы ограничения проекта (таблица 4.16).

Таблица 4.16 - Ограничения проекта

Фактор	Ограничения /допущения
3.1 Бюджет проекта	1095892,33руб
3.1.1 Источник финансирования	-
3.2 Сроки проекта:	С октября 2015г по май 2016г.
3.2.1 Дата утверждения плана управления проектом	Октябрь 2015г
3.2.2 Дата завершения проекта	30 мая 2016г
3.3 Прочие ограничения и допущения*	-

5.4 Заключение по разделу «Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение»

В данном разделе выпускной квалификационной работы была определена перспективность и успешность исследовательской работы.

Были определены потенциальные потребители, проведен анализ конкурентоспособности проекта, проведено планирование научно-исследовательских работ. Также проведена оценка коммерческого потенциала и перспективности проведения исследования с позиции ресурсоэффективности и ресурсосбережения. Была рассчитана сумма денежных затрат на реализацию данной исследовательской работы. Разработан устав проекта.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
1гм41	Курманбек кызы Нурзат

Институт	ИНК	Кафедра	ФМПК
Уровень образования	Магистратура	Направление/специальность	Управление качеством

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

Характеристика объекта исследования (вещество, материал, прибор, алгоритм, методика, рабочая зона) и области его применения	Разработка внутреннего документа организации: - Корпоративный Кодекс поведения сотрудников - Положение о мотивации персонала Область применения: применяется в области медицинского учреждения.
---	---

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

1. Производственная безопасность 1.1. Анализ выявленных вредных факторов при разработке и эксплуатации проектируемого решения в следующей последовательности: - физико-химическая природа вредности, её связь с разрабатываемой темой; - действие фактора на организм человека; - приведение допустимых норм с необходимой размерностью (со ссылкой на соответствующий нормативно-технический документ); - предлагаемые средства защиты; - (сначала коллективной защиты, затем – индивидуальные защитные средства). 1.2. Анализ выявленных опасных факторов при разработке и эксплуатации проектируемого решения в следующей последовательности: - механические опасности (источники, средства защиты); - термические опасности (источники, средства защиты); - электробезопасность (в т.ч. статическое электричество, молнии защита – источники, средства защиты); - пожар взрывобезопасность (причины, профилактические мероприятия, первичные средства пожаротушения).	– Отклонение показателей микроклимата; – Повышенный уровень шума на рабочем месте; – Недостаточная освещенность рабочей зоны; – Повышенная напряженность электрического поля; – Повышенное значение напряжения в электрической цепи, замыкание которой может произойти через тело человека;
2. Экологическая безопасность: – защита селитебной зоны	- характеристики источников

<ul style="list-style-type: none"> – анализ воздействия объекта на атмосферу (выбросы); – анализ воздействия объекта на гидросферу (сбросы); – анализ воздействия объекта на литосферу (отходы); – разработать решения по обеспечению экологической безопасности со ссылками на НТД по охране окружающей среды. 	<p>выброса;</p> <p>- вредных веществ, выбрасываемых в атмосферу;</p>
<p>3. Безопасность в чрезвычайных ситуациях:</p> <ul style="list-style-type: none"> – перечень возможных ЧС при разработке и эксплуатации проектируемого решения; – выбор наиболее типичной ЧС; – разработка превентивных мер по предупреждению ЧС; – разработка действий в результате возникшей ЧС и мер по ликвидации её последствий. 	<p>- пожар в помещении;</p> <p>- действий в результате возникшей ЧС</p>
<p>4. Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - специальные (характерные при эксплуатации объекта исследования, проектируемой рабочей зоны) правовые нормы трудового законодательства; - организационные мероприятия при компоновке рабочей зоны. 	<p>- Режим труда и отдыха.</p>

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
--	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Анищенко Ю.В	к.т.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
1гм41	Курманбек кызы Нурзат		

5 Социальная ответственность

Введение

В настоящее время уделяется большое внимание требованиям к социальной стороне деятельности организаций, не зависимо от типа, размера и деятельности организации. Также, социальная ответственность является дополнительным инструментом повышения престижа компании.

Понятие социальной ответственности включает в себя:

- производство качественной продукции и оказание услуг требуемого качества;
- охрану здоровья и безопасные условия труда;
- охрану окружающей среды и ресурсосбережение;
- социальная поддержка общества.

В данном разделе магистерской диссертации рассматриваются вопросы организации рабочего места инженера-менеджера в соответствии с установленными нормами, а также влияние различных факторов на сотрудника, при работе в офисном помещении ОГАУЗ «Поликлиника №1».

Целью данного раздела является определение текущих условий труда и разработка их улучшений, сохранение работоспособности и здоровья человека, а также обеспечение производственной безопасности и охраны окружающей среды.

5.1 Производственная безопасность

В данном пункте анализируются воздействие вредных факторов на сотрудника, занимающегося разработкой внутренней нормативной документации.

Таблица 5.1 - Опасные и вредные факторы при выполнении работ по разработке внутреннего нормативного документа

Источник фактора, наименование видов работ	Факторы (по ГОСТ 12.0.003-74)		Нормативные документы
	Вредные	Опасные	
Обработка информации на персональном компьютере (описание, обработка результатов анализов, построение графического материала, набор текста)	1) Отклонение показателей микроклимата в помещении; 2) Повышенный уровень шума на рабочем месте; 3) Недостаточная освещенность рабочей зоны;	1) Повышенная напряженность электрического поля; 2) Повышенное значение напряжения в электрической цепи, замыкание которой может произойти через тело человека;	ГОСТ 12.0.003-74 [42] ГОСТ 12.1.003-83 ССБТ [43] СанПиН 12.2.4.548-96 [44] СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 [45] ГОСТ 12.1.029-80 ССБТ [46] СанПиН 2.2.1-2.1.1.1278-03 [47] СП 52.13330.2011 [48] ГОСТ 12.1.006-84 ССБТ [49] ГОСТ 12.4.011-89 ССБТ [50]

Основные элементы производственного процесса, формирующие опасные и вредные факторы при выполнении камеральных и лабораторных работ в этом помещении описаны в таблице 1 в соответствии с ГОСТ 12.0.003-74 [42]. Анализ выявленных вредных факторов при выполнении проекта:

1) Отклонение показателей микроклимата в помещении

Нормы оптимальных и допустимых метеорологических условий устанавливает СанПиН 2.2.4.548-96 [44].

В соответствии с нормативным документом, работа инженера-менеджера относится к Ia категории - работа с интенсивностью энергозатрат до 120 ккал/ч (производимая сидя и сопровождающаяся незначительным физическим напряжением).

Оптимальные микроклиматические условия обеспечивают ощущение теплового комфорта человека на протяжении 8-часовой рабочей смены, не влияют на состояние здоровья, создают условия для высокого уровня

работоспособности. В таблице 2 приведены оптимальные значения параметров микроклимата для работ категории Ia.

Таблица 5.2 - Оптимальные значения показателей микроклимата для категории Ia.

Период года	Температура воздуха, °С	Относительная влажность воздуха, %	Скорость движения воздуха, м/с
Холодный	22-24	60-40	0,1
Теплый	23-25	60-40	0,1

Из таблицы 5.2 видно, что показатели характеризуют микроклиматические условия как оптимальные, которые при их воздействии на человека в течение рабочей смены обеспечивают оптимальное тепловое состояние организма.

В этих условиях напряжение терморегуляции минимально, общие и (или) локальные дискомфортные теплоощущения отсутствуют, что позволяет сохранять высокую работоспособность. В помещениях, оборудованных ПЭВМ, проводится ежедневная влажная уборка и систематическое проветривание после каждого часа работы на ПЭВМ [45].

2) Повышенный уровень шума на рабочем месте.

Шум является внешним раздражителем и может оказывать негативное воздействие на организм человека.

Основными источниками шума работа во время с ПЭВМ являются:

- компьютерная техника (печатающие устройства, серверы и т.п.);
- светильники;
- кондиционер, вентиляция.

В результате неблагоприятного влияния шума, у сотрудников возникает снижение работоспособности, ухудшение самочувствия.

Уровень шума на рабочем месте не должен превышать 50дБ (категория напряженности труда I, категория тяжести труда I) [43].

Для снижения шума на рабочем месте, можно применить следующие действия:

- установить пластиковые окна, для улучшения шумоизоляции;
- использовать звукопоглощающие материалы;
- устройство подвесного потолка, который служит звукопоглощающим экраном.

Средства индивидуальной защиты от шума протившумные наушники, закрывающие ушную раковину снаружи [46].

3) Недостаточная освещенность рабочей зоны;

Освещение рабочего места имеет большое влияние на трудоспособность и здоровье сотрудника. Недостаток или избыток освещения вызывает утомляемость и снижение здоровья в результате постоянного напряжения глаз.

При определении необходимой освещенности, следует учитывать, что инженер-менеджер работает как с бумажной документацией, так и с компьютером. Нужно принимать во внимание, что экранное изображение светится и является менее контрастным.

Неудовлетворительное освещение является одной из причин повышенного утомления, при работе на компьютере. Продолжительность работа при недостаточном освещении приводит к снижению производительность труда, повышению вероятности нарушения зрения.

Согласно нормам СанПиН 2.2.1-2.1.1.1278-03 [47], при работе, как с персональным компьютером, так и с технической документацией, 200 лк является минимальной искусственной освещенностью рабочих мест, при комбинированном освещении – 400 лк, при общем освещении – 300 лк. Разряд зрительной работы IVг (зрительная работа средней точности) [48].

Рабочие столы следует размещать таким образом, чтобы экран были ориентированы боковой стороной к световым проемам, чтобы естественный свет падал преимущественно слева.

Для освещения рабочего места с ПК следует применять светильники с зеркальными параболическими решетками, укомплектованными

электронными пускорегулирующими аппаратами (ЭПРА). Применение светильников без рассеивателей и экранирующих решеток не допускается.

Для обеспечения нормируемых значений освещенности в помещениях для использования ПК следует проводить чистку стекол оконных рам и светильников не реже двух раз в год и проводить своевременную замену перегоревших ламп [45]. Анализ выявленных опасных факторов:

1) Повышенная напряженность электрического поля;

Создаваемые при передаче электроэнергии по воздушным линиям электропередач электрические поля вредно действуют на сотрудника, находящегося без специальной защиты в зоне влияния линий высокого напряжения.

Чем продолжительнее воздействие электрического поля, тем большее влияние оно оказывает на сотрудника. Поэтому на основании исследований разработаны санитарные нормы и пределы напряженности электрического поля, обеспечиваемые характеристиками конкретных воздушных линий электропередач.

Человек, к сожалению, нечувствителен к электрическому полю и обнаруживает на себе лишь его последствия, иногда слишком поздно, когда определенный вред уже нанесен и обнаруживается плохое самочувствие, сердцебиение, покраснение кожи и другие симптомы чрезмерного воздействия поля.

Таблица 5.3- Временные допустимые уровни ЭМП, создаваемых ПЭВМ на рабочих местах

Наименование параметров		ВДУ
Напряженность электрического поля	в диапазоне частот 5 Гц - 2 кГц	25 В/м
	в диапазоне частот 2 кГц - 400 кГц	2,5 В/м
Плотность магнитного потока	в диапазоне частот 5 Гц - 2 кГц	250 нТл
	в диапазоне частот 2 кГц - 400 кГц	25 нТл
Напряженность электростатического поля		15 кВ/м

Если интенсивность электрического поля в диапазоне 5 – 2000 Гц превышать значения, приведенные (табл 2) следует проводить измерения фоновых уровней ЭМП промышленной частоты (при выключенном

оборудовании). Фоновый уровень электрического поля частотой 50 Гц не должен превышать 500 В/м. Фоновые уровни индукции магнитного поля не должны превышать значений, вызывающих нарушения требований к визуальным параметрам ВДТ (табл.5.4) [45].

Таблица 5.4 - Визуальные параметры ВДТ, контролируемые на рабочих местах

№	Параметры	Допустимые значения
1	Яркость белого поля	Не менее 35 кд/м ²
2	Неравномерность яркости рабочего поля	Не более $\pm 20 \%$
3	Контрастность (для монохромного режима)	Не менее 3: 1
4	Временная нестабильность изображения (мелькание)	Не должна фиксироваться
5	Пространственная нестабильность изображения (дрожание)	Не более $2 \times 10^{-4}L$, где L - проектное расстояние наблюдения, мм

Измерения напряженности и плотности потока энергии ЭМП следует проводить не реже одного раза в год, а также в следующих случаях:

- при вводе в действие новых установок;
- при внесении изменений в конструкцию, размещение и режим работы действующих установок;
- во время и после проведения ремонтных работ, которые могут сопровождаться изменением излучаемой мощности;
- при внесении изменений в средства защиты от ЭМП;
- при организации новых рабочих мест [49].

2) Повышенное значение напряжения в электрической цепи, замыкание которой может произойти через тело человека;

Источником повышенной опасности является спуско-подъемное оборудование, работающее от электрического тока. Следовательно, есть риск поражения электрическим током. Электрический ток, протекая через организм человека, оказывает тепловое (термическое), электролитическое и биологическое воздействие. Это может вызывать серьезные последствия для здоровья. Ожоги вызываются тепловым действием электрического тока или электрической дуги. Электролитическое воздействие проявляется в

разложении плазмы крови и др. органических жидкостей, что может привести к нарушению их физико-химического состава.

Биологическое воздействие выражается в раздражении и возбуждении живых клеток организма, что приводит к непроизвольным судорожным сокращениям мышц, нарушению нервной системы, органов дыхания и кровообращения.

При этом могут наблюдаться обмороки, потеря сознания, расстройство речи, судороги, нарушение дыхания (вплоть до остановки).

Тяжелая электротравма нарушает функции мозга, дыхания, сердца до полной их остановки, что приводит к гибели пострадавшего. Наиболее частой причиной смерти от электротравмы является фибрилляция желудочков сердца, при которой нарушается сократительная способность мышц сердца.

В настоящее время, согласно ГОСТ 12.4.011-89 ССБТ [50], существуют следующие средства защиты от повышенного значения напряжения в электрической цепи, замыкание которой может произойти через тело человека:

- устройства автоматического контроля и сигнализации;
- изолирующие устройства и покрытия;
- устройства автоматического отключения;
- устройства дистанционного управления;
- предохранительные устройства, знаки безопасности.

На рабочем месте инженер - менеджер размещены дисплей, клавиатура и системный блок. Поэтому запрещается прикасаться к тыльной стороне дисплея, вытирать пыль с компьютера при его включенном состоянии, работать на компьютере во влажной одежде и влажными руками.

Перед началом работы следует убедиться в отсутствии свешивающихся со стола или висящих под столом проводов электропитания, в целостности вилки и провода электропитания, в отсутствии видимых

повреждений аппаратуры и рабочей мебели, в отсутствии повреждений и наличии заземления при экранного фильтра.

5.2. Экологическая безопасность

В данном разделе рассматривается характер воздействия проектируемого решения на окружающую среду.

В настоящее время очень быстро происходит технический прогресс, появляется всё больше новых устройств и приспособлений. Обратной стороной этого процесса является образование техногенного мусора – это все те устройства, что выходят из нашего использования и оказываются на свалке.

Работа нормативными документами инженер – менеджера наиболее частыми отходами бумага, канцелярские предметы, а также компьютерная техника. При поломке электронного оборудования необходимо правильно его утилизировать.

Сейчас существует множество организаций, которые занимаются утилизацией отходов. Компьютерная техника проходит разборку на однородные компоненты, выделяют драгметаллы (алюминий, золото, серебро, редкие металлы).

Пластмассовые детали утилизируются при высокотемпературном сжигании без доступа воздуха. Сжигание происходит в специальных печах, которые исключают попадание токсичных выбросов в воздух.

Отходы, которые не подлежат переработке, осуществляется захоронение складироваться на полигонах.

5.3. Безопасность в чрезвычайных ситуациях

Источниками чрезвычайных ситуаций могут быть как естественные процессы, так и действия людей.

На рабочем месте может возникнуть пожар, что представляет большую опасность для предприятия. Пожар может нести опасность для жизни сотрудников, а также принести большой материальный ущерб (уничтожение техники, ценных документов).

Пожар может возникнуть в результате некоторых факторов:

- несоблюдение норм пожарной безопасности;
- неисправность электропроводки;
- использование неисправного оборудования.
- при включенном питании прикасаться к панелям с разъемами оборудования, разъемами питающих и соединительных кабелей, экрану монитора;

Пожарная безопасность предусматривает обеспечение безопасности людей и сохранения материальных ценностей предприятия.

Можно выделить следующие мероприятия по предотвращению возникновения пожароопасных ситуаций:

- проведение инструктажей по пожарной безопасности для персонала;
- использование исправного оборудования;
- отключение электропитания по окончании работ;
- обеспечение отведенным местом для курения.

5.3.1 Порядок действия сотрудника при возникновении пожара

В случае возникновения пожара на территории предприятия действия всех работников должны быть направлены на немедленное сообщение о нем в пожарную охрану, обеспечение безопасности людей и их эвакуации, а

также тушение возникшего пожара. Для оповещения людей о пожаре должны использоваться тревожные или звуковые сигналы.

Каждый работник, обнаруживший пожар обязан:

- немедленно сообщить об этом по телефону «01» в пожарную охрану (при этом необходимо назвать адрес, место возникновения пожара, а также сообщить свою фамилию и должность) [52].

- отключить электропитание и принять меры по тушению пожара с помощью имеющихся первичных средств пожаротушения, сообщить о происшедшем непосредственному руководителю. Применение воды и пенных огнетушителей для тушения находящегося под напряжением электрооборудования недопустимо. Для этих целей используются углекислотные огнетушители.

5.4. Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности.

Трудовой Кодекс РФ регламентирует все права и обязанности сотрудников предприятия [53]. Согласно его законам сотрудники предприятия:

- имеют стандартную (40 часов) рабочую неделю;
- при выполнении сверхурочной работы получают повышенную заработную плату;
- имеют равное отношение при найме на работу, оплате труда, повышении, увольнении и выходе на пенсию, вне зависимости, национальности, вероисповедания, инвалидности, пола, политических взглядов или возраста;
- защищены от телесных наказаний, психологического или физического насилия, оскорблений;
- обеспечены безопасными условиями труда;

– имеют право на содействие со стороны организации беременным женщинам, а так же работающим матерям;

Режим труда и отдыха при работе с ПЭВМ и ВДТ должен организовываться в зависимости от вида и категории деятельности. Для инженеров, продолжительность работы не должна превышать 6 часов в день.

При 12-ти часовой рабочей смене регламентированные перерывы должны устанавливаться в первые 8 часов работы аналогично перерывам при 8-ми часовой рабочей смене, а в течение последних 4 часов работы, независимо от категории и вида работ, каждый час продолжительностью 15 минут [51].

Проходить обязательные предварительные (при поступлении на работу) и периодические медицинские осмотры в порядке и в сроки, установленные Минздравом России.

Во время работы с ПК работник обязан:

- соблюдать требования охраны труда, установленные настоящей Инструкцией;
- содержать в порядке и чистоте свое рабочее место;
- держать открытыми вентиляционные отверстия оборудования;
- соблюдать оптимальное расстояние от экрана монитора до глаз.

Заключение

Постоянное улучшение деятельности является актуальной задачей современных организаций в условиях высокой конкурентоспособности. Улучшение деятельности связано с ее изменением. Проведение изменений невозможно без участия персонала. Персонал становится основной ценностью компаний, а инвестиции в обучение и мотивацию персонала – одними из наиболее выгодных вложений средств при обеспечении качества работы всей организации. Развитие персонала сопровождается усилением внимания к вопросам мотивации персонала, вовлечению его в процесс улучшения качества деятельности и обучению.

Качество работы персонала отражается на конечном результате деятельности процесса продукции/услуги. Это зависит от деятельности персонала, его профессиональных знаний и умений, ответственности и мотивации к труду.

Мотивация работников должна учитывать стратегические цели организации, особенности корпоративной культуры, долгосрочные планы развития. Совокупность этих факторов влияет на построение и своевременную корректировку системы мотивации персонала в компании.

По результатам проведенного сравнительного анализа концепций улучшения деятельности на основе качества можно сделать вывод о важной роли и значении мотивации персонала в реализации принципа непрерывного улучшения, формировании корпоративной культуры.

Современное понимание корпоративной культуры включает формальные и неформальные правила, нормы поведения, установки и ценности, определяющие отношения персонала с клиентами, руководству, самой компанией и ее конкурентами. Использование этих правил позволяет другим компаниям лучше понять законы успешности, сформировать

соответствующий им кодекс поведения и на этой основе быстрее, результативнее и надежнее совершенствоваться.

Наиболее известными являются следующие концепции мотивации персонала: Маслоу. А, Альдерфера. К, МакКлелланда Д, Герцберга Ф. Каждый из авторов предлагает свою классификацию потребностей, оказывающих влияние на трудовую деятельность персонала.

Современные способы исследования вовлеченности персонала: 12-факторная модель Ш. Ричи и П. Мартина, методика Ф. Герцберга, структура трудовой мотивации под руководством А. Г. Шмелева, методика В.И. Герчикова. Методику В.И. Герчикова который выделил пять (инструментальный, профессиональный, патриотический, хозяйский, люмпенизированный) типов сотрудников в зависимости от их трудовой мотивации, следует отметить отдельно. Определив ведущий тип мотивации сотрудников, руководство может строить эффективную систему мотивации.

В ОГАУЗ «Поликлиника №1» в последние годы произошли ряд значимых изменений в системе управления и деятельности организации. Среди которых: внедрение стандарта ISO 9001, реорганизация регистратуры, эффективный контракт для сотрудников. Все эти изменений улучшает процесс деятельности Поликлиники. В этих условиях важно внимание руководства к мотивации персонала и формированию корпоративной культуры адекватной изменениям, происходящим в организации.

В ходе выполнения работы были проведены исследования:

- информационных источников по теме;
- особенностей корпоративной культуры организации;
- структуры мотивации сотрудников;

На основании проведенных исследований:

- дополнен регламент управления персонала;
- разработано Положение о мотивации персонала;
- разработан Кодекс корпоративного поведения сотрудников.

Теоретическая значимость работы заключается в сравнительном анализе наиболее известных комплексных подходов совершенствования деятельности организаций, таких как: «20 ключей», бережливое производство и инструменты «шесть сигм» и др. Обобщении информации о существующих способах мотивации. В ходе выполнения работы указанная информация была структурирована, разработаны оригинальные схемы.

Практическая значимость работы заключается в том, что ее результаты будут использованы как основа эффективной системы управления персоналом ОГАУЗ «Поликлиника №1». Кроме того, указанный подход может быть использован в других учреждениях здравоохранения, поликлиниках, частных клиниках, стационарах и других.

Результаты работы представлены в докладе на VI Всероссийской научно-технической конференции молодых ученых, аспирантов и студентов «Неразрушающий контроль: электронное приборостроение, технологии, безопасность», и подготовлен доклад на конференцию WELLSO 2016 - II International Scientific Symposium on Lifelong Wellbeing in the World.

Список публикаций

1. Курманбек кызы Нурзат Корпоративная культура медицинского учреждения// доклад на VI Всероссийской научно-технической конференции молодых ученых, аспирантов и студентов «Неразрушающий контроль: электронное приборостроение, технологии, безопасность».

2. Inna V. Plotnikova, Kurmanbek kyzy Nurzat, Ludmila A. Redko, Shadrina Olga A., Marina N. Yanushevskaya Developing a medical institution management system through promoting social accountability// доклад на конференции WELLSO 2016 - II International Scientific Symposium on Lifelong Wellbeing in the World.

Список использованных источников

1. Оно Т. Производственная система Тайоты. Уходя от массового производства. / Пер. с англ. – М.: ИКСИ, 2006.-208с.
2. Рамперсад Х, Эль – Хомси А. TPS-Lean Six Sigma Новый подход к созданию высокоэффективной компании / Пер. с англ. Под науч.ред. В.Л. Шпера – М.: РИА «Стандарты и качество», 2009.- 416с.
3. Бережливое производство [Электронный ресурс] Режим доступа: [http://www.kpms.ru/General_info/Lean_Production.htm], Дата обращения 02.05.16
4. Н.Б.Фейгенсон, И.С.Мацкевич, М.С.Липецкая. Бережливое производство и системы менеджмента качества: серия докладов (зеленых книг) в рамках проекта «Промышленный и технологический форсайт РФ» / Фонд Центр стратегических разработок «Севера - Запад» - СПб.:2012.-Вып.1-72с.
5. Кобаяси И. 20 ключей к совершенствованию бизнеса. Практическая программа революционных преобразований на предприятиях: пер.с.яп./ И. Кобаяси.- 2-е изд.- М.: РИА «Стандарт и качество», 2007.-248с
6. Современные методы управления: учебное пособие / коллектив авторов; под ред. Т.Ю. Анапченко. - М.: КНОРУС, 2016.-316с.
7. Басовский Л.Е.,Протасьев В.Б. Управление качеством: учебник. – 2-е изд.перераб и доп. – М.:ИНФРА-М,2013.- 253с.
8. Паникарова, С. В. Управление знаниями и интеллектуальным капиталом : учеб.пособие / Изд-во Урал. ун-та, 2015. — 140 с.
9. Барышева А. Мотивация опыт ведущих российских компаний корпоративные стандарты рейтинговая система кадров внедрение системы ротации. / А.Барышева, Е.Кикитева - СПб.: Питер, 2014.-208с.

10. Коноплев С.П. Управление качеством: учеб.пособие.- М.: ИНФРА – М, 2014. – 252с
11. Принципы управления рисками. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pmtoday.ru/project-management/risks/principles-of-risk-management.html>
12. Детмер У. Теория ограничений Голдратта: Системный подход к непрерывному совершенствованию / пер. с англ.. – 6-е изд М.: Альпина Паблишер, 2015. – 443с.
- 13.Обучающаяся организация [Электронный ресурс] режим доступа: [<https://sites.google.com/site/upravlenieznaniami/obucausaasa-organizacia>]
14. Гительман Л.Д. Менеджмент – твоя работа. Действуй на опережение! Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2013. – 544 с.
15. Кане М.М., Иванов Б.В., Корешков В.Н., Схиртладзе А.Г. Системы, методы и инструменты менеджмента качества. 2-е изд. - СПб.: Питер, 2012.-576с
16. Ефимов. В.В. Средства и методы управления качеством: учебное пособие / 3-е изд., стер. - М.: КНОРУС, – 2016. – 232 с.
17. Магер В.Е. Управление качеством: Учеб.пособие.-М.:ИНФРА – М, 2015.-176с
18. Королева И.В Современные технологии менеджмента: учебник. – М.: Магистр: ИНФРА – М, 2015. – 640с.
19. Дорофеева Л.И. Организационное поведение: учебно – методический комплекс / Л.И. Дорофеева.- М.- Берлин: Директ – Медиа, 2015.- 406с.
20. Корпоративная культура и эффективность предприятия [Текст]: Монография / Т.Б. Иванова, Е.А. Журавлёва. – М.: РУДН, 2011. – 152 с.
21. Официальный сайт Приказ Минздравсоцразвития России: приказ от 07.07.2009 № 415н.

22. Гродзенский С.Я. Менеджмент качества. Учебное пособие. Изд «Проспект», 2015.-191с.
23. Аброськина В. Д. Оценка корпоративной культуры и ее влияние на деятельность предприятий / В. Д. Аброськина // Актуальные вопросы экономики и управления. – 2013. – С. 106-108
24. Берри Л, Селтман. К: Манн, Иванов и Фербер; Практика управления Mayo Clinic. Уроки лучшей в мире сервисной организации. Эксмо – М.: 2013. 564с.
25. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник.- 4-е изд., переаб и доп. – Москва: Проспект,2015.- 616с.
26. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования.[Электронный ресурс]: Режим доступа: [<http://www.internet law.ru/gosts/gost/60764/>]
27. Вучкович-Стадник. А, А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения / Алла Вучковия-Стадник.- М.: Эксмо,2010.-208с
28. Барышникова.Е.И. Оценка персонала методом ассесмент-центра. Лучшие HR-стратегии/Елена Барышникова. - М.:Манн, Иванов и Фербер, 2013.-255с
29. Архипова Н.И., Седова О.Л. Основы управление персоналом/Краткий курс для бакалавров.- ООО «Проспект», 2015.-172с.
30. Имаи Масааки. Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества. Пер. с англ. М.: «АББ», 2005.- 346с.
31. Разумов В.А. Управление качеством: Учеб.пособие. – М.: ИНФРА – М, 2015.-208с.
32. Королева И.В Современные технологии менеджмента: учебник. – М.: Магистр: ИНФРА – М, 2015. – 640с.
33. Современные методы управления: учебное пособие / коллектив авторов; под ред. Т.Ю. Анапченко. - М.: КНОРУС, 2016.-316с.

34. Минько Э.В., Минько А.Э. Менеджмент качества: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. - СПб.: Питер, 2013.-272с.
35. Шахова В.А Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие, 4-е изд. / М. – Берлин: Директ – Медия, 2015. – 425с.
36. Джеффри Лайкер, Майкл Хосеус Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний. [Электронное издание] ООО «Альпина Паблишер», 2012, Режим доступа: [http://thelib.ru/books/dzheffri_layker/korporativnaya_kultura_toyota_uroki_dlya_drugih_kompaniy-read-2.html]
37. Персикова Т.Н. Корпоративная культура: учебник/Т.Н.Персикова.- М.:Логос, 2012.-288с.
38. Самыгин С.Н. Организация научно-исследовательская и педагогическая деятельности в области управление персоналом: учебное пособие / С.И. Самыгин, Г.И. Колесникова, Д.С. Загутин.- Ростов на /Д: Феникс, 2015-349с.
39. Е. Болотова, Справочник по управлению персоналом №3'15. Мотивационная типология В. Герчикова: опыт использования. А. Бережнова, №2'15. Исследования вовлеченности персонала.
40. Современные методы диагностики трудовой мотивации [Электронный ресурс], Режим доступа: [<http://www.pro-personal.ru/article/5565-sovremennyye-metody-diagnostiki-trudovoy-motivatsii>].
41. Официальный сайт ОГАУЗ «Поликлиника №1», Менеджмент качества, Страховые компании, Регистратура, Структура поликлиники: [Электронный курс], Режим доступа: [<http://pol1.tomsk.ru/news/>]. Дата обращения: 17.02.16.
42. ГОСТ 12.0.003-74 Опасные и вредные факторы. Классификация. [Электронный ресурс], Режим доступа: [<http://vsegost.com/Catalog/41/41131.shtml>] Дата обращения 25.04.16

43. ГОСТ 12.1.003-83 ССБТ. Шум. Общие требования безопасности. - М.: СТАНДАРТИНФОРМ, 2008. – 11с.

44. СанПиН 12.2.4.548-96 Гигиенические требования к микроклимату производственных помещений. Электронный ресурс, Режим доступа: [<http://docs.cntd.ru/document/901704046>]

45. СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 Санитрано – эпидемиологические правила и нормативы «Гигиенические требования к персональным электронно – вычислительным машинам и организации работы. ». – М.: Минздрав России, 2003. – 37с.

46. ГОСТ 12.1.029-80 ССБТ. Средства и методы защита от шума. Классификация. Электронный ресурс, Режим доступа: [http://www.rosteplo.ru/Npb_files/npb_shablon.php?id=677]

47. СанПиН 2.2.1-2.1.1.1278-03. Гигиенические требования к естественному, искусственному и совмещённому освещению жилых и общественных зданий. Режим доступа: [http://www.znaytovar.ru/gost/2/SanPiN_221211127803_Gigieniche.html]

48. СП 52.13330.201. Защита от шума. Режим доступа: [www.faufcc.ru/upload/doc_library/sp5063.pdf]

49. ГОСТ 12.1.006-84 ССБТ. Электромагнитные поля радиочастот. Общие требования безопасности. Режим доступа: [http://www.ohranatruda.ru/ot_biblio/normativ/data_normativ/6/6336/]

50. ГОСТ 12.4.011-89 ССБТ. Средства защиты работающих. Общие требования и классификация. Режим доступа: [http://www.rosteplo.ru/Npb_files/npb_shablon.php?id=748]

51. СанПиН 2.2.2.542-96 «Гигиенические требования к видеодисплейным терминалам, персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы». Режим доступа: [http://www.ohranatruda.ru/ot_biblio/normativ/data_normativ/5/5223/]

52. Аудит пожарной безопасности. Инструкция о действиях работников в случае возникновения пожара. [Электронный ресурс]: Режим доступа: [<http://pozharaudit.ru/useful179.html>].

53. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 года N 197-ФЗ (представлена действующая редакция ТК РФ на 25 ноября 2013 года) Глава 2, статья 21.

Процесс «Управление персоналом».

1. Цель
 2. Область применения
 3. Определения, обозначения и сокращения
 4. Матрица ответственности
 5. Порядок выполнения процесса.
 - 5.1 Описание процесса
 6. Ссылки на документы, относящиеся к процессу
 7. Формы
 8. Анализ рисков процесса
- Приложение 1
- Приложение 2

1. Цель.

Целью данного процесса является своевременное обеспечение ОГАУЗ Поликлиника №1 персоналом, требуемой квалификации.

2. Область применения.

Действие данной процедуры распространяется на все подразделения и должностные лица ОГАУЗ Поликлиника №1.

3. Определения, обозначения и сокращения.

ОГАУЗ – Областное государственное автономное учреждение здравоохранения

ТК РФ – Трудовой Кодекс РФ.

СМИ – средства массовой информации.

4. Матрица ответственности.

Виды деятельности	Ответственный/исполнитель				
	Главный врач	Специалист отдела кадров	Зам.гл. врача по леч. Работе	Зам.гл. врача по экономике	Главная медсестра
Управление персоналом*	О		-		-
Планирование найма на работу	О	И	-	И	-
Разработка должностных инструкций	О	И	И		И
Поиск работников	-	О/И			
Работа с кандидатами на вакантную должность	И	О/И	И		И
Ведение картотеки резервных кандидатов		О/И			

Оформление документов о приеме на работу	О	И			
Ведение личных дел на руководителей и специалистов		О/И			
Оформление внутренних переводов на другую работу, командировок, отпусков	О	И			
Ведение трудовых книжек		О/И			
Определение социальных гарантий	О/И				
Повышение квалификации	О	И	И		И
Аттестация персонала	О	И	И		И
Увольнение работника	О	И			

*- указывается только владелец процесса, О – ответственный, И- исполнитель

№	Должность	ФИО	Подпись	Дата
Составил (владелец процессов)				
	<i>Специалист отдела кадров</i>	<i>Михайлова О. А.</i>		
Проверил (потребители процесса, участники процесса, поставщики процесса, представитель руководства по качеству)				
Утвердил				
	<i>Главный врач</i>	<i>Музеник А. Ю.</i>		

5.Порядок выполнения процесса.

5.1 Описание процесса

Вся деятельность по управлению персоналом проводится с соблюдением требований действующего трудового законодательства и других нормативных и законодательных актов.

Ответственным за выполнение процесса является специалист отдела кадров МАУЗ Поликлиники №1.

5.2 Описание этапов процесса

5.2.1 Планирование найма на работу

Планирование найма персонала осуществляется с целью:

- своевременного обеспечения Поликлиники высококвалифицированными специалистами в соответствии со штатным расписанием;
- своевременного подбора кадров, для замещения работников, достигших пенсионного возраста, уходящих в декретный отпуск и отпуск по уходу за ребенком, либо длительно отсутствующих (в связи с болезнью, командировкой и т.д.).

Общая численность работников и численность по подразделениям определяется штатным расписанием (унифицированная форма Т-3), которое утверждается главным врачом и вводится в действие приказом. Дополнения и изменения в штатное расписание также производятся по приказу. Должности и профессии, указываемые в штатном расписании, приказах и трудовых книжках, должны быть согласованы с Общероссийским классификатором профессий рабочих, должностей служащих тарифных разрядов (ОКПДТР) (принят постановлением Госстандарта РФ от 26. 12. 1994 г. N 367, с изменениями от 23.12.1996 г., 10.06. 1999 г.).

Необходимость в найме новых работников определяется главным врачом поликлиники, на основании целей, а так же информации о вакантных должностях.

Ответственными за планирование найма персонала в Поликлинике №1 является главный врач.

5.2.2 Разработка должностных инструкций

В соответствии со штатным расписанием, для каждой должности разрабатывается должностная инструкция. Должностные инструкции разрабатываются и оформляются в соответствии с Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих, а также в соответствии с требованиями трудового законодательства.

При необходимости, по решению главного врача, в должностные инструкции вносятся изменения, которые могут быть вызваны перераспределением ответственности и полномочий, изменениями в организации процессов в Поликлинике.

Требования к специалистам, принимаемым на установленные штатным расписанием должности, определяются в должностных инструкциях. Оригиналы должностных инструкций хранятся у специалиста отдела кадров. Копия – у сотрудника.

5.2.3 Поиск работников

По указанию главного врача, специалист отдела готовит информацию об имеющихся вакансиях. В данной информации указывается должность, требования к кандидатам, контактные телефоны, факс, электронный адрес.

Информацию о вакансиях специалист отдела кадров размещает в службе занятости, размещает объявление на сайте поликлиники. Информация о вакансиях доводится так же главным врачом на общем собрании коллектива, для поиска возможных кандидатов через персонал поликлиники.

5.2.4 Работа с кандидатами на вакантную должность

Обратную связь с кандидатами на вакансию осуществляет специалист отдела кадров. Он запрашивает резюме кандидатов (при отсутствии предлагает кандидатам заполнить Ф ДП 3.5.3 Резюме), отвечает на вопросы

претендентов относительно деятельности, условий работы и оплаты труда, специальных требований к претендентам и т.д.

Затем передает резюме главному врачу – при подборе специалистов (врачей), главной медсестре - при поиске среднего и младшего медицинского персонала).

Главный врач/главная медсестра обрабатывает поступившие резюме на предмет соответствия кандидатов установленным требованиям и назначает время собеседования для кандидатов, удовлетворяющих им.

Специалист отдела кадров информирует кандидатов на вакантную должность о времени проведения собеседования и о необходимости предоставления документов (паспорт, диплом, трудовая книжка или ее копия и т.д.).

Собеседование проводится Главным врачом/главная медсестра с участием руководителя подразделения, в котором существует вакантная должность.

Резюме рассматриваются до тех пор, пока не будет найдена кандидатура, удовлетворяющая требованиям.

5.2.5 Ведение картотеки резервных кандидатов

После принятия решения о выборе кандидата на вакантную должность, специалист отдела кадров связывается по телефону или электронной почте со всеми претендентами, благодарит за участие, извещает о результатах.

Резюме претендентов, по результатам собеседования не принятых на работу, но отвечающих основным требованиям, специалист отдела хранит в папке резервных кандидатов. В случае необходимости поиска нового работника соответствующего профиля эти данные могут быть использованы.

Данные о кандидатах действительны и хранятся в течение года со дня обращения, после этого они уничтожаются.

5.2.6 Оформление документов о приеме на работу

Прием на работу осуществляется при наличии заявления кандидата на имя главного врача с указанием должности согласно штатному расписанию, даты начала работы и подписанного главным врачом. Затем в соответствии с ТК РФ в письменной форме заключается трудовой договор в 2 экз. Договоры регистрируются в Журнале (Ф ДП 3.5.1), экземпляр поликлиники хранится у специалиста отдела кадров.

Поступающий на работу обязан предоставить:

- документ, удостоверяющий личность;
- трудовую книжку;
- страховое свидетельство государственного пенсионного фонда;
- документы, подтверждающие его образовательный уровень и профессиональные навыки;
- ИНН;
- военный билет (военнообязанным);
- копии свидетельств о рождении детей (при наличии);
- полис обязательного медицинского страхования (при наличии).

Зачисление в штат производится на основании приказа главного врача (Форма №Т-1 или Т-1а). Возможен прием кандидатов с испытательным сроком. Специалист отдела кадров знакомит работника с приказом под роспись.

Специалист отдела кадров заполняет на принимаемого работника личную карточку (Форма №Т-2), куда в дальнейшем вносит дополнительные

сведения и изменения. Затем делает запись в трудовую книжку о приеме на работу.

Специалист отдела кадров знакомит нового работника с должностной инструкцией (под роспись и выдает копию) и правилами внутреннего трудового распорядка, знакомит с деятельностью Поликлиники в рамках системы менеджмента качества; специалист по охране труда проводит вводный инструктаж.

Главный врач /главная медсестра знакомит нового сотрудника с коллективом.

По истечении установленного испытательного срока проводится для среднего медицинского персонала аттестационная комиссия, для врачей Клинико-экспертная комиссия, где принимаются решения об успешности прохождения испытательного срока.

В некоторых случаях возможен прием сотрудника без испытательного срока (в порядке – перевода из другого МАУЗ, перевод внутри Поликлиники, в других случаях, предусмотренных ТК РФ).

5.2.7 Ведение личных дел на руководителей и специалистов.

В личном деле содержится:

- копия документов об образовании и повышении квалификации;
- копия приказа о приеме на работу (переводе на другую работу);
- копия документа, удостоверяющего личность;
- копия страхового свидетельства государственного пенсионного фонда;
- копия ИНН;
- копия военного билета (для военнообязанных);

- характеристики и рекомендательные письма (при наличии);
- копия приказов о поощрении и наказании, повышении квалификации, отпусках без содержания;
- копия приказа об увольнении (по окончании работы).

Ответственным за сохранность и актуализацию содержимого личного дела является специалист отдела кадров. Данные, содержащиеся в деле, используются при планировании обучения сотрудников, оперативном поиске необходимой информации, внесении информации об успехах и нарушениях и т.д.

5.2.8 Оформление внутренних переводов на другую работу, командировок, отпусков

Перевод работника на другую работу внутри предприятия оформляется приказом (Форма №Т-5 или №Т-5а) на основании личного заявления работника и заключением дополнительного соглашения к Трудовому договору или перезаключением Трудового договора, делается запись о переводе в личную карточку и трудовую книжку работника.

Предоставление ежегодного отпуска производится на основании личного заявления работника в соответствии с утвержденным приказом графиком отпусков (Форма №Т-7) и оформляется приказом (Форма №Т-6 или №Т-6а).

Приказ о направлении работника в командировку (Форма №Т-9 или №Т-9а) оформляется на основании служебного задания для направления в командировку (Форма №Т-10а). Работнику выдается командировочное удостоверение (Форма №Т-10), которое регистрируется в журнале, служебное задание (Форма №Т-10а).

5.2.9 Ведение трудовых книжек

Ведение и хранение трудовых книжек на работников осуществляет специалист отдела кадров, в соответствии с Инструкцией по заполнению трудовых книжек, утвержденной Постановлением Минтруда России от 10.10.2003 г. № 69. Трудовые книжки регистрируются в Ф ДП 3.5.2 Книга учета движения трудовых книжек и вкладышей в них.

5.2.10 Определение социальных гарантий

Рабочее время, время отдыха, заработная плата, нормы труда и сдельные расценки, гарантии и компенсации, трудовая дисциплина, условия охраны труда, труда женщин и молодежи, льготы для работников, совмещающих работу с обучением, решение трудовых споров, возможность вступления в профсоюз, государственное социальное страхование, оформление документов на получение пенсий – регламентируются действующим трудовым законодательством и соответствующими законодательными и регламентирующими нормами и определяются в коллективном договоре.

5.2.11 Повышение квалификации

Повышение квалификации работников поликлиники осуществляется в соответствии с законодательными требованиями не реже 1 раза в 5 лет.

Ежегодно, в декабре специалист отдела кадров готовит информацию о сотрудниках, которым необходимо повысить квалификацию в следующем году, и о сотрудниках повысивших квалификацию в текущем.

Данная информация передается главной медсестре – по среднему медицинскому персоналу, Зав. Терапевтическим отделением – по терапевтам, зам. Гл. врача по леч. Работе – по узким специалистам, которые определяют требуемое направление повышения квалификации.

На основе данной информации готовится план повышения квалификации и заявка в управление здравоохранения, которое в ответ присылает путевки, в которых определена обучающая организация.

Специалист отдела кадров осуществляет подготовку ходатайства в управление здравоохранения о направлении специалистов поликлиники на обучение.

По результатам управление здравоохранения готовит приказ о направлении на обучение, на основании него такой же приказ издается в поликлинике.

По инициативе сотрудника или по инициативе главного врача возможно повышение квалификации сверх обязательного (обучающие семинары).

Сотрудник, нуждающийся в повышении квалификации сверх обязательного (внеплановом), пишет заявление на имя главного врача, где обосновывает необходимость данного повышения квалификации. В случае целесообразности повышения квалификации, главный врач визирует заявление и передает специалисту отдела кадров для взаимодействия с обучающей организацией.

С сотрудником, направляемым на повышение квалификации за счет МЛПУ «Поликлиника №1» (управления здравоохранения) заключается ученический договор (доп. Соглашение).

Специалист отдела кадров отслеживает проведенное обучение (плановое и внеплановое), по результатам делает записи в карточке Т-2.

Сотрудник, направленный на внеплановое обучение, по результатам обучения докладывает о результативности на врачебной конференции (для терапевтов), на совещаниях. Кроме этого, оценка результативности обучения сотрудника осуществляется в рамках аттестации.

5.2.12 Аттестация персонала

Аттестация врачей осуществляется в соответствии с приказом департамента Здравоохранения № 549 от 17.11.06.

Аттестация медицинского персонала проводится Аттестационной комиссией поликлиники. Состав комиссии определяется ежегодно приказом гл. врача. Председателем комиссии формируется план аттестации (приложение 1).

Комиссия так же осуществляет аттестацию специалиста по результатам прохождения сотрудником испытательного срока.

Результаты работы аттестационной комиссии оформляются протоколом.

5.2.12.1 Критерии аттестации персонала – компетенции:

- Компетенция – готовность и способность сотрудника регулярно демонстрировать определённую составляющую производственного поведения, ожидаемого организацией;

- В ходе аттестации оценки сотрудников производится на основании списка компетенций, каждой из которых присваивается соответствующий вес в интегрированной оценке персонала;

- Компетенция «профессионализм» может иметь особое содержание для разных должностей. В таких случаях она раскрывается через дополнительный список компетенций второго уровня. Списки компетенций для каждой должности утверждаются главным врачом при инициации процедуры аттестации (аттестационный лист приложение).

Шкала оценки:

Оценка по каждой компетенции проводится в соответствии с пятибалльной шкалой оценки от «1» до «5».

В соответствии со шкалой производится оценка каждой компетенции сотрудника:

- «5» - выдающееся поведение;

- «4» - поведение выше ожидаемого;

«3» - соответствует ожидаемому;

«2» - ниже ожидаемому;

«1» - неудовлетворительное.

Каждому значению шкалы соответствует описание поведенческих проявлений по данной компетенции.

5.2.13 Увольнение работника

Основанием для увольнения может являться:

- собственное желание работника;
- окончание действия срочного трудового договора;
- нарушение трудовой дисциплины, оформленное соответствующим образом;
- другие основания, предусмотренные ТК РФ.

Основанием для увольнения также может послужить окончание испытательного срока, по результатам которого главный врач принимается решение о непригодности данного работника.

В этом случае работник за 3 дня до окончания испытательного срока в письменной форме уведомляется об этом с указанием причин, послуживших основанием для признания работника не прошедшим испытание.

Увольнение производится на основании приказа (Форма №Т-8 или №Т-8а). Делается запись в трудовую книжку и работник с ней знакомится под роспись. Также делается соответствующая запись в карточку формы №Т-2.

Все действия, связанные с увольнением сотрудника, регламентируются ТК РФ, проводятся в соответствии с ним и оформляются специалистом отдела кадров.

5.3 Результативность процесса

5.3.1 Критерии результативности процесса

- Процент зачисления в штат персонала по результатам прохождения испытательного срока
- Средний срок поиска сотрудника на вакантную должность
- Наличие замечаний со стороны контролирующих государственных органов.
- Процент выполнения плана повышения квалификации
- Количество закрытых вакансий
- Оперативность закрытия вакансий, дней
- Количество работников не прошедших испытательный срок (уволенных по инициативе работодателя)
- Текучесть кадров
- Правильность оформления документов
- Правильность оформления штатного расписания и составления отчетов.
- Выполнение плана проведения аттестации
- Эффективность формирования резерва кадров
- Количество обученных работников
- Оценка обученных работников

5.3.2 Мониторинг, анализ и улучшение

Мониторинг процесса продвижения проводится на основании соответствия критериям результативности процесса в РК 8.03 Мониторинг процессов.

6. Ссылки на документы, относящиеся к процессу

РК 8.03 Мониторинг процессов.

Ф 3.01.01-02 Должностная инструкция.

7. ФОРМЫ

Идентификационный номер	Наименование формы	Срок оперативного хранения записей	Срок хранения записей в архиве
Ф ДП 3.5.1	Журнал регистрации трудовых договоров	постоянно	-
Ф ДП 3.5.2	Книга учета движения трудовых книжек	постоянно	-
Ф ДП 3.5.3	Резюме	1 год	-
Унифицированные формы, утвержденные постановлением Госкомстата России от 05.01.2004 №1			
Форма №Т-1	Приказ о приеме работника на работу	1 год	75 лет
Форма №Т-1а	Приказ о приеме работников на работу	1 год	75 лет
Форма №Т-2	Личная карточка работника	постоянно	75 лет
Форма №Т-3	Штатное расписание	до момента актуализации	-
Форма №Т-5	Приказ о переводе работника на другую работу	1 год	75 лет
Форма №Т-5а	Приказ о переводе работников на другую работу	1 год	75 лет
Форма №Т-6	Приказ о предоставлении отпуска работнику	1 год	5 лет
Форма №Т-6а	Приказ о предоставлении отпуска работникам	1 год	5 лет
Форма №Т-7	График отпусков	до момента актуализации	-
Форма №Т-8	Приказ о прекращении действия трудового договора с работником	1 год	75 лет
Форма №Т-8а	Приказ о прекращении действия трудового договора с работниками	1 год	75 лет

Форма №Т-9	Приказ о направлении работника в командировку	1 год	5 лет
Форма №Т-9а	Приказ о направлении работников в командировку	1 год	5 лет
Форма №Т-10	Командировочное удостоверение	1 год	5 лет
Форма №Т-10а	Служебное задание для направления в командировку и отчет о его выполнении	1 год	5 лет

8.Анализ рисков процесса «Управление персоналом»

FMEA – анализ

Процесс	Вид потенциального отказа	Последствие потенциального отказа	S	Потенциальная причина	O	Предусмотренные меры контроля	D	RP N
Планирование найм на работу	Неправильный план	Текущность кадров	8	Неквалифицированный персонал	8	Обучение персонала	4	64
Поиск, подбор персонала	Увольнение; изменение штат.расписание	Потребность персонала	9	Перевод на другую должность; Испытательный срок;	6	Планирование период за месяц	2	108
Прием на работу	Отказ кандидата	Текущность кадров	6	Несоответствие требований кандидата	5	Изменить требований персонала; Мотивация персонала;	2	60
Оценка персонала	Потенциал персонала	Несоответствие требований	6	Не квалифицированный персонал	7	Обучение персонала	3	126
Увольнение персонала	Не соответствие образований Персонала;	Текущность кадров	5	Потенциал персонала	5	План поиск персонала	4	100

На этапе управление персоналом выявлено высокий риск процессе оценка персонала.

Основная задача FMEA – улучшение процесса. При этом упор делается на решения, предупреждающие ошибки. Команда FMEA рассматривает все виды отказов, имеющие высокий риск и реальный план их устранения.

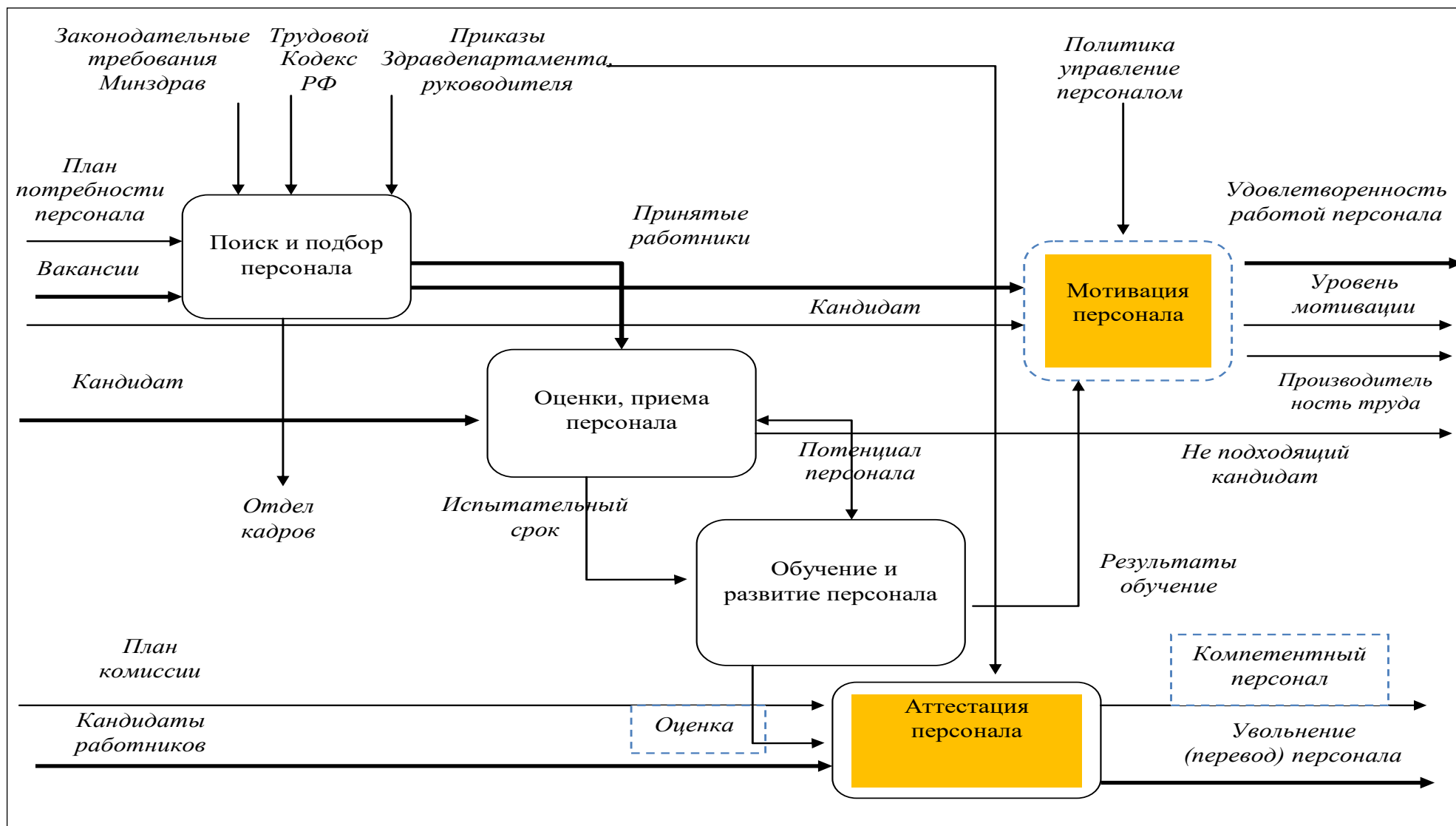
Аттестационный лист

Ф.И.О. _____

Должность _____

Подразделение _____

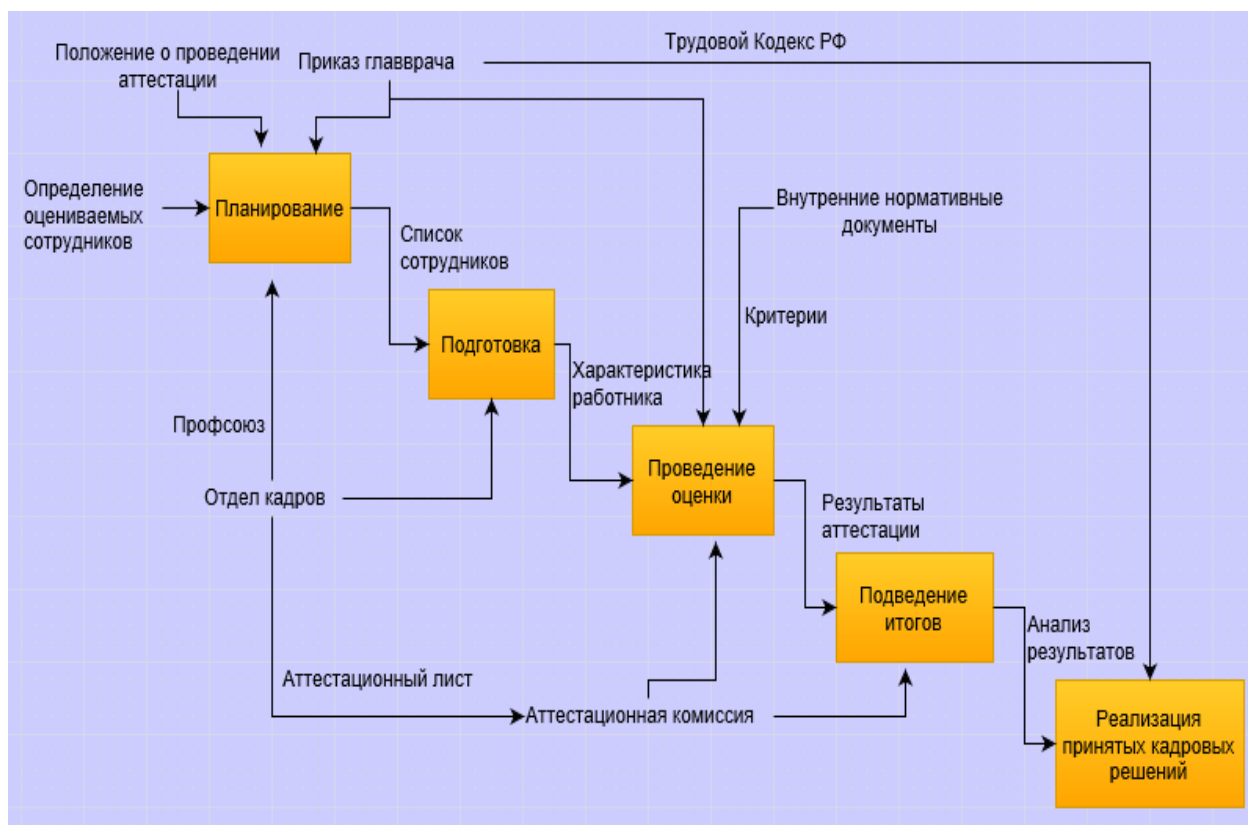
Ключевые компетенции	Доля компетенций в общей оценке, %	Оценки от «1» до «5»
Эффективная коммуникация		
Ответственность		
Инициативность		
Работа в группе		
Профессионализм		



Процесс «Управление персоналом»

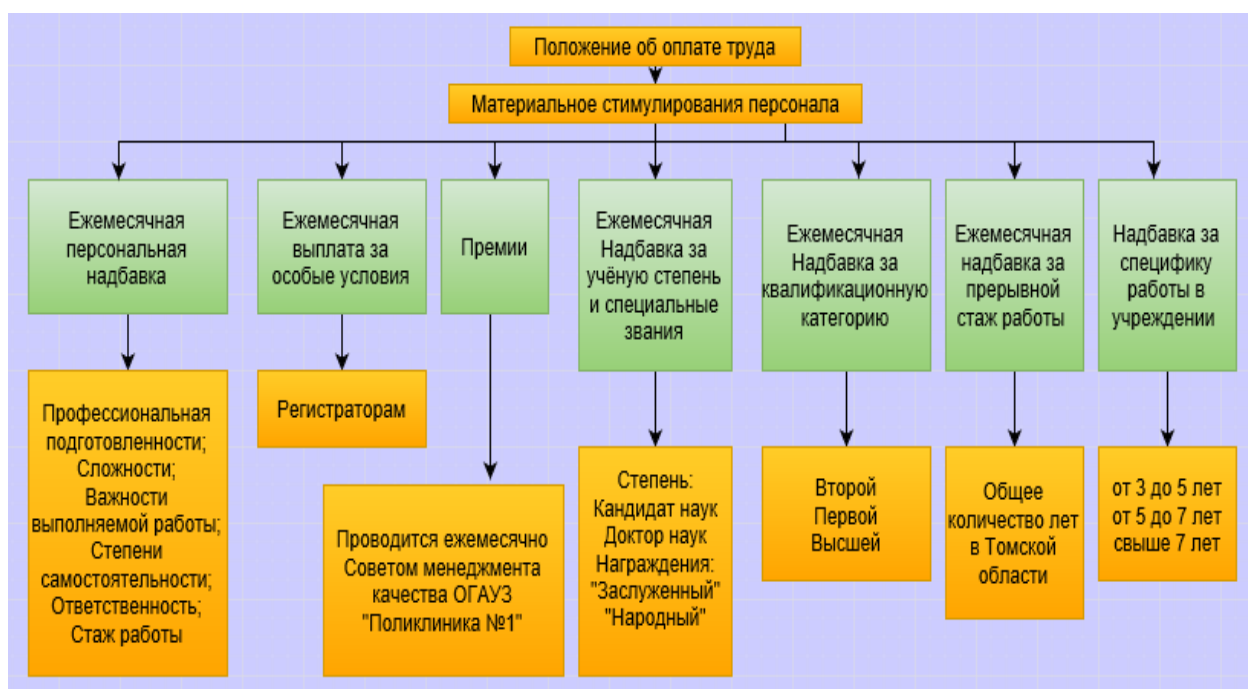
Приложение 1

Процесс аттестация персонала



Приложение 2

Существующие стимулирование персонала



Приложение Б

«Согласовано»:

Председатель Профсоюзного комитета
ОГАУЗ «Поликлиника № 1»

_____ О.А.Михайлова

«____» _____ 2016 г

«Утверждаю»:

Главный врач
ОГАУЗ «Поликлиника № 1»

_____ А.Ю.Музеник

«____» _____ 2016г

Положение о мотивации персонала

ОГАУЗ «Поликлиника №1»

Содержание

1. Общие положения
2. Ответственность
3. Нематериальное стимулирование
4. Приложение

1. Общие положения Конкурс «Лучший сотрудник подразделения»

Цель положения - мотивация персонала к повышению уровня квалификации, освоению смежных профессий, улучшению количественных и качественных показателей деятельности, повышению инициативы и результативности.

1.1 Конкурс проводится ежеквартально в номинации:

«Лучший сотрудник подразделения»

1.2 Участники конкурса.

В конкурсе участвуют основные, вспомогательные сотрудники и специалисты подразделений вне зависимости от возраста.

2. Ответственность

Проведение конкурса возложена на специалиста отдела кадров.

2.1 Состав конкурсной комиссии

- Председатель комиссии – Главный врач
 - Совет по качеству
 - Уполномоченный по качеству
 - Руководители подразделений
- Секретарь комиссии – инспектор отдела кадров.

3. Порядок проведения конкурса

По итогам квартала руководитель подразделения имеет право выдвинуть кандидатуру «Лучшего работника» по своему подразделению. Для этого он заполняет соответствующие разделы формы – представления

(приложение 1) и передает специалисту отдела кадров для дальнейшего оформления.

- Каждый показатель оценивается в 5 баллов (приложение 2).
- Инспектор отдела кадров – секретарь комиссии собирает визы руководителей, ответственных за оценку сотрудника, согласовывает их с главным руководителем по направлению в соответствии со структурой управления.
- Секретарь комиссии собирает представления, подсчитывает количество баллов и отдает формы председателю комиссии, которая до 15-го числа, следующего за кварталом месяца, подводит итоги и определяет победителей конкурса в соответствии с установленным лимитом.

Приложение 1

Лимит численности персонала, участвующего в конкурсе «Лучший сотрудник»

Отделения, подразделения	Количество призовых мест:		
	Специалисты	Сотрудники:	
		Основные	Вспомогательные
Терапевтическое			
Итого:			

Победителями признаются работники, не имеющие замечаний и набравшие максимальное количество баллов.

Решение комиссии принимается простым большинством голосов. Секретарь комиссии права голоса не имеет. При равенстве баллов, голос председателя комиссии приравнивается к двум голосам. Решение комиссии оформляется протоколом.

На основании протокола отдел кадров оформляет приказ о начислении победителям конкурса премии в размере.... Фотографии победителей размещаются на стенде «Лучшие работники».

**Форма представление на участие в конкурсе «Лучший сотрудник подразделения» за
1 квартал 2016г**

Отдел _____

Ф.И.О _____

Профессия _____

№	Наименование показателей	Оценка в баллах			Виза руководителя	Руководитель, ответственный за оценку
		январь	февраль	март		
1	Освоение новых навыков по специальности					
2	Выполнение срочных и неотложных работ во внеурочное время					
3	Успешное участие в проекте или в особо важном задании по приказу руководителя					
4	Наставничество, обучение молодых специалистов					
5	100% выполнение смежных заданий					
6	Индивидуальные достижения в работе					
7	Отсутствие повторяющихся ошибок и корректирующих/предупреждающих действий					
8	Повышение квалификации, участие в научных исследованиях					
9	Чистота и порядок на рабочем месте					
10	Соблюдение требований и правил охраны труда и окружающей среды, пожарной безопасности					
	ИТОГО:					

Руководитель подразделения _____ **Ф.И.О**

Секретарь комиссии _____ **Ф.И.О**

«Согласовано»:
Председатель Профсоюзного комитета
ОГАУЗ «Поликлиника № 1»

_____ О.А.Михайлова

«_____» _____ 2016 г

«Утверждаю»:
Главный врач
ОГАУЗ «Поликлиника № 1»

_____ А.Ю.Музеник

«_____» _____ 2016г

Корпоративный Кодекс сотрудников

ОГАУЗ «Поликлиника №1»

Содержание

1. Введение
 - 1.1 Цель Кодекса
 - 1.2 Миссия
 2. Общие принципы Поликлиники
 - 2.1 Корпоративные ценности
 3. Деловая этика сотрудников
 - 3.1 Общение с пациентом
 - 3.2 Отношение с коллегами
 4. Принципы управления Руководства
 - 4.1 Проведение собраний и совещаний
 5. Внешний вид сотрудника
 6. Меры безопасности
 - 6.1 Конфиденциальность и распространение информации
 - 6.2 Конфликты интересов
 7. Заключительные положения
- Приложение 1 Анкета

1.Введение

Настоящий Кодекс является сводом принципов саморегулирования деятельности ОГАУЗ «Поликлиника №1».

Кодекс является внутренним документом, обязательным для соблюдения всеми сотрудниками Поликлиники.

1.1 Цель настоящего Корпоративный Кодекс сотрудников (далее именуемого «Кодекс») - обеспечить соблюдение стандартов деловой этики и корпоративных ценностей, направленных на обеспечение эффективности качества работы.

Кодекс разработан в соответствии с внутренними нормативными документами:

- Коллективный договор;
- Правила внутреннего трудового распорядка.

Все принципы, изложенные в Кодексе, имеют своей целью обеспечить честность, справедливость и прозрачность взаимоотношений между заинтересованными лицами. Данными принципами необходимо руководствоваться в рамках повседневной деятельности Поликлиники.

Ответственность за ознакомление сотрудников с данным документом несут руководители и отдел кадров.

1.2Миссия

Здоровье человека, качество его жизни и социальное благополучие являются – национальным приоритетом. Миссию поликлиники невозможно отделить от миссии каждого из нас в отдельности при сохранении своей независимости и культуры.

Существуя в сложной социальной системе нам всем необходимо помнить:

1) О формировании профилактической среды (здоровый образ жизни, вакцинация, профосмотры, диспансеризация);

2) О повышении качества и уровня образования медицинских кадров, а также знаний населения об охране здоровья;

3) Что преодоление болезни - это совместный путь врача и пациента. Ответственное отношение врача к лечению больного должно сосуществовать с ответственным отношением гражданина к собственному здоровью.

Мы хотим помогать нашим пациентам не только стать здоровыми, но и быть здоровыми!

2. Общие принципы Поликлиники

Все работники, оцениваются по пяти критериям, основанным на главных принципах поликлиники.

1) Постоянное усовершенствование процессов и услуг, связанных с лечением пациентов, обучением и научными исследованиями.

2) Проявление взаимоуважения и поддержка разнообразия, к которому стремится поликлиника.

3) Работа в команде, личная ответственность, честность, новаторство, доверие, открытое общение.

4) Неукоснительное соблюдение норм личного и профессионального поведения.

5) Сохранение и развитие профессиональных навыков и знаний.

2.1 Корпоративные ценности:

Эффективная коммуникация – уважение к собеседнику, пациенту, умение слушать, услышать и понять его.

Ответственность – каждый работник поликлиники должен знать свои обязанности и права и нести ответственность за порученное дело.

Инициативность - улучшение качества выполнения работы посредством изменений и нововведений, проявление инициативы и постоянное движение к новым достижениям.

Работа в группе – решение коллективных задач, готовность помогать коллегам и делиться опытом, разделять определенные ценности коллектива, нацеленность на неформальные взаимоотношения с коллегами.

Профессионализм – способность эффективно решать производственные задачи, профессиональный опыт и способность схватывать суть проблемы и принимать эффективные решения.

3.Деловая этика сотрудников.

3.1 Общение с пациентом

- С уважением относиться ко всем пациентам без исключения;
- В процессе общения быть сдержанным и тактичным;
- Всегда уважительно отзываться о коллегах и о поликлинике, укрепляя тем самым их авторитет;
- В процессе беседы называть собеседника по имени и отчеству;
- Всегда стараться увидеть проблему или ситуацию глазами пациента;
- Предоставлять пациенту только ту информацию, которая непосредственно его касается.

3.2 Отношение с коллегами

Создавая и поддерживая комфортную рабочую обстановку, сотрудники соблюдают следующие нормы и правила делового этикета:

- Уважительно относиться друг к другу;
- В рабочее время не заниматься делами, не связанными с выполнением служебных обязанностей;
- Помогать коллегам, делиться знаниями и опытом;
- Благодарить коллег за хорошо выполненную работу;
- В отношениях с коллегами поддерживать климат доверия, проявлять конструктивность и заботу;

4. Принципы управления Руководства

Руководство Поликлиники относится к своим сотрудникам с доверием и уважением и заинтересовано в формировании долгосрочных отношений с ними на основе трудового законодательства и уважения к правам человека.

Проводит честную, справедливую и открытую политику в отношении своих сотрудников, с учетом индивидуальных особенностей каждого сотрудника. Эта политика действует на всех этапах работы с персоналом.

Руководство Поликлиники проводит эффективную систему оценки персонала, материального и нематериального вознаграждения сотрудников, которые позволяют:

- объективно оценить вклад каждого сотрудника;
- привлечь наиболее квалифицированных сотрудников;
- стимулировать развитие и профессиональный рост сотрудников.

4.1 Проведение собраний и совещаний

Собрания и совещания – важнейшая составляющая деятельности учреждения. При проведении собраний и совещаний следует использовать отведенное время с максимальной эффективностью.

Для этого сотрудникам рекомендуется соблюдать следующие нормы и правила этикета:

- приходить на собрания вовремя;
- заранее знакомиться с повесткой дня и брать с собой все необходимые материалы, подготовленные вопросы или комментарии;
- перед началом собрания или совещания отключать мобильный телефон либо устанавливать беззвучный режим;
- не использовать собрания в качестве трибуны для решения личных проблем;
- всегда заранее выяснять, сколько времени отводится на выступление, не затягивать свое выступление за счет сокращения времени следующих.

6 Внешний вид сотрудника

Профессия медицинского работника относится к разряду публичных, обязывающих к постоянному общению. Поэтому медицинская одежда и внешний вид должны максимально содействовать тому, чтобы вызывать доверие пациентов.

Основой корпоративного внешнего вида сотрудников является соблюдение следующих правил:

1. Форменный халат белого цвета, допускается отделка.

Допустимая длина халата – до середины колена, длина рукава не менее 2/3 от длины руки.

2. Форменный костюм (куртка и брюки/юбка) белого цвета, допускается отделка.

3. Форменная одежда должна быть чистой, застегнутой на все застёжки. Личная одежда не должна выступать более чем на 10 см из-под края халата.

4. Не допускается ношение куртки отдельно от форменных брюк/юбки.

5. Медицинский персонал кабинетов со строгим санэпидрежимом (процедурные, перевязочные, смотровой кабинеты) обязан применять дополнительные средства защиты: медицинский головной убор, закрытая обувь.

6. Для младшего медицинского персонала и уборщиков допускается форменная одежда серого, синего и зеленого цвета.

Немедицинские работники:

Внешний вид сотрудников поликлиники должен способствовать созданию положительного имиджа медицинского учреждения.

В одежде не допускается:

- глубокое декольте на блузах или платьях;
- слишком узкие и короткие юбки (классическая длина - до середины колена) и юбки с глубокими разрезами спереди, сзади или сбоку;
- надевать прозрачные платья или блузы, через которые просвечивает нижнее белье;
- одежда с использованием живописных полотен, печатных текстов, портретов людей или изображений животных и т.п.;
- массивные и яркие украшения, а также рюши, воланы, бахрому, перья, банты.

Посещение медицинских кабинетов во время приема пациентов с рабочим визитом (инвентаризация, настройка аппаратуры, оборудования и т.д.) допускается в форменной медицинской одежде (халат, куртка).

Сотрудники, работающие в здании поликлиники, обязаны носить сменную обувь.

6. Меры безопасности

6.1 Конфиденциальность и распространение информации

- Бережно относится к имуществу поликлиники;
- Всем сотрудникам запрещается использовать или раскрывать конфиденциальную информацию о деятельности поликлиники, полученную из любого источника в рабочее или свободное от работы время, без предварительного указания и, не имея соответствующих полномочий.
- Информация предоставляется тому, кому она необходима для работы. Наряду с этим информация не должна передаваться тем лицам, которым она не предназначена.
- Все сотрудники несут ответственность за разглашение конфиденциальной информации о третьих лицах, в отношении которой обязаны соблюдать условия конфиденциальности и соблюдать обязательства по степени ее использования.

6.2. Конфликты интересов

Сотрудники должны выполнять свои должностные обязанности честно, объективно и эффективно.

- не заниматься собственной коммерческой деятельностью в рабочее время, если это создаст конфликт интересов или будет создано впечатление, что этот конфликт интересов имеет место (выполнение работы и т.п.);
- незамедлительно сообщать о фактических и потенциальных конфликтах интересов своему непосредственному руководителю.

7. Заключительные положения

Руководство по рекомендации Совета по качеству периодически в целях актуализации и совершенствования пересматривает положения

настоящего Кодекса, а также, при необходимости, вносит в него изменения и/или дополнения.

При приеме на работу новых сотрудников ознакомление с Кодексом осуществляется сотрудниками Отдела кадров.

Анкета для оценки корпоративной культуры Поликлиники

1. Считаете ли Вы Вашу работу интересной?
 1. Да
 2. Скорее да, чем нет
 - 3) Скорее нет, чем да
 - 4) Нет
2. Считаете ли Вы Ваше рабочее место обустроенным?
 1. Да
 2. Скорее да, чем нет
 - 3) Скорее нет, чем да
 - 4) Нет
3. Случается ли, что Вы приходите на работу раньше положенного времени?
 1. Да
 2. Часто
 - 3) Редко
 - 4) Никогда
4. Случается ли так, что Вам приходится задерживаться на работе дольше положенного срока?
 1. Да
 2. Часто
 - 3) Редко
 - 4) Никогда
5. При случае, изменили бы Вы профессию?
 1. Да
 - 2) Нет
6. Получаете ли Вы от руководителей всю необходимую информацию для Вашей работы?
 1. Да
 2. Скорее да, чем нет
 - 3) Скорее нет, чем да
 - 4) Нет
7. Можете ли Вы сказать, что у Вас есть друзья в коллективе поликлиники?
 1. Да
 2. Скорее да, чем нет
 - 3) Скорее нет, чем да
 - 4) Нет
8. Как Вы считаете, конфликты внутри коллектива происходят часто?
 1. Да
 2. Скорее да, чем нет
 - 3) Скорее нет, чем да
 - 4) Нет
9. Считаете ли Вы, что нужно проявлять инициативу на работе?
 1. Да
 2. Скорее да, чем нет
 - 3) Скорее нет, чем да
 - 4) Нет
10. Поддерживает ли руководство поликлиники предложения сотрудников по развитию/ улучшению?
 1. Да
 2. Скорее да, чем нет
 - 3) Скорее нет, чем да
 - 4) Нет
11. Есть ли на Вашем рабочем месте четкие инструкции и правила поведения в различных рабочих ситуациях?
 1. Да
 2. Скорее да, чем нет
 - 3) Скорее нет, чем да
 - 4) Нет
12. Существует ли в поликлинике профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников?
 1. Да
 - 3) Скорее нет, чем да

24. Напишите, пожалуйста, возможные пожелания по развитию корпоративной культуры поликлиники:

25. Когда вы начали свою работу в данной организации? _____месяц
_____год.

Спасибо большое за оказанное внимание и уделенное время!

Приложение В (справочное)

Политика в области качества ОГАУЗ «Поликлиника №1»

Областное государственное автономное учреждение здравоохранения «Поликлиника №1» ставит своей целью устойчивое развитие организации, как многопрофильного медицинского центра, лидера в области профилактики, диагностики и лечения, обеспечивающего формирование культуры здоровья населения региона.

Политика Поликлиники №1 в области качества направлена на постоянное улучшение качества медицинских услуг на основе обратной связи с внешними и внутренними потребителями и постоянного совершенствования сертифицированной системы менеджмента качества *и реализация с учётом существующих рисков в СМК, а также на основе выявления угроз, предотвращения возможных потерь и минимизации последствий.*

Политика опирается на лучшие традиции и ценности Поликлиники №1, потенциал научно – образовательных институтов и медицинских центров, деятельность которых обеспечивает интеграцию приоритетов развития науки – медицины – образования.

Высшее руководство поликлиники №1 ставит перед собой задачи с учетом потребностей всех заинтересованных сторон:

1. По отношению к пациентам:

Удовлетворенность пациентов качеством оказания медицинских услуг:

- Своевременность, безопасность услуги;
- Профессионализм, ответственность и внимательность персонала;
- Необходимое обследование, точный диагноз и адекватное лечение;

- Обеспечение соблюдения прав пациента – добровольность, информированность, конфиденциальность.

- *Снижение негативного воздействия внешних и внутренних факторов на способность удовлетворять требования.*

2. По отношению к персоналу:

- Обеспечение условий для реализации потенциала и профессионального роста сотрудников:

- Своевременное обучение на курсах повышения квалификации и профессиональной переподготовки;

- Вовлечение коллектива во все сферы деятельности Поликлиники №1;

- Создание открытой, комфортной и безопасной внутренней среды;

- Соблюдение и защита прав, чести и достоинства сотрудников поликлиники.

- *Мотивация с учетом эффективности управления рисками*

- *Вовлечение персонала в процессе управление рисками.*

3. По отношению к внешним заинтересованным сторонам.

- Выполнение социальных обязательств перед гражданами РФ и общественным организациями;

- Соблюдение требований законодательства в сфере охраны здоровья на всех уровнях;

- Применение кластерного подхода в отношении с инвесторами, деловыми партнерами, конкурентами и другими заинтересованными сторонами.

- *Исключения (минимизация) возможных последствий от рисков при оказании медицинских услуг*

- *Информирование о рисках, влияющих на достижение целей.*

Высшее руководство Поликлиники №1 принимает ответственность за реализацию настоящей Политики и обязуется обеспечивать своих сотрудников поддержкой и необходимыми ресурсами.

Политика качества утверждена решением

Совета по качеству №6 от 22 мая 2015г.

Главный врач ОГАУЗ «Поликлиники №1»
Музеник А Ю



СИСТЕМА СЕРТИФИКАЦИИ ГОСТ Р

РЕГИСТР СИСТЕМ КАЧЕСТВА

ОРГАН ПО СЕРТИФИКАЦИИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

ФБУ «КЕМЕРОВСКИЙ ЦСМ»

Российская Федерация, 650991, г. Кемерово, ул. Дворцовая, д. 2
№ РОСС RU.0001.13ИФ24

К № 28101

СЕРТИФИКАТ СООТВЕТСТВИЯ

Выпуск 1. СМК сертифицирована с июня 2013

Выдан областному государственному автономному учреждению
здравоохранения «Поликлиника №1»
634034, Томская обл., г. Томск, пр-т Ленина, д. 51

НАСТОЯЩИЙ СЕРТИФИКАТ УДОСТОВЕРЯЕТ:

система менеджмента качества применительно
к предоставлению лечебно-профилактических услуг

СООТВЕТСТВУЕТ ТРЕБОВАНИЯМ
ГОСТ ISO 9001-2011 (ISO 9001:2008)

Регистрационный № РОСС RU.ИФ24.К00215

Дата регистрации 04.06.2014 Срок действия до 17.06.2016

Заместитель руководителя
органа по сертификации систем
менеджмента качества



Т.Н. Коптелова

Председатель комиссии



Л.А. Алексеев



является неотъемлемой частью
сертификата № РОСС RU.ИФ24 K00215

Услуги:

Процессы жизненного цикла услуги:

7.5 Производство и обслуживание за исключением п. 7.5.2
валидация процессов производства и обслуживания и п. 7.5.5
сохранение соответствия услуги

Заместитель руководителя
органа по сертификации
систем менеджмента качества

al
ant

Председатель АО
М.П.

Председатель комиссии

Proof

Л.А. Алексеев

Организационная структура ОГАУЗ «Поликлиника №1»



**Приложение Г
(обязательное)**

**Раздел 1
Theoretical basis of modern quality management concepts**

Студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
1гм41	Курманбек кызы Нурзат		

Консультант кафедры физических методов и приборов контроля качества:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Редько Л.А	к.т.н		

Консультант – лингвист кафедры иностраннных языков физико-технического института:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Ковалева Ю. Ю.	к.п.н		

1.3 Value of staff motivation in the improvement of the organization.

One of the basic principles of modern quality management is a continuous improvement of the organization. The content of this principle means that the results are optimal, if the work is carried out on the basis of knowledge management.

In addition to the need to plan and perform the tasks most effectively, we face the continuing education problem and, more importantly we have to learn. This situation is reflected human activities improvement change the role in modern production (Figure 1.3.2):

- intensifying global competition, significantly raised «requirements plank" in relation to the employees and the quality of their work;
- experience in leading companies and Japan, has achieved remarkable economic success at the staff expense;
- increasing the level of education and qualifications, mature workers;
- a change in the labor content, associated with the advent of fundamentally new technologies;

For such a transition requires substantial changes in the entire system of personnel management. Effective human resources using depends on the staff motivation and qualification [25].

Quality improvement is not possible without the creative, energetic and proactive behavior of employees. To staff success affect at least three groups of factors in the company's activities:

Efficiency = Competence * Qualification * staff motivation

Staff, performing work, affecting to product conformity requirements have to be competent on the appropriate education, training, skills and experience basis.

In accordance with GOST R ISO 9001-2015 [26] (7.2 Competence)

The organization has to:

a) Determine the necessary competence of the person performing (its) work under its control, which influences the performance and effectiveness of the quality management system;

b) To ensure the competence of those people on the appropriate education, training and (or) experience basis;

c) Where it is applicable, to take action aimed at obtaining the required competencies, and evaluate the impact of actions taken;

There are three main types of competence:

- Corporate competencies - communication with the company's values (common to all company employees);

- Managerial competence - only for employees involved to management activities necessary for the successful management functions execution in the company;

- Professional - necessary for some - any single post.

The main idea of competency model is the following: if we evaluate how well each expert takes the necessary skills, and each employee to provide feedback on these evaluation criteria, the administrative procedures will motivate staff to work effectively.

So, competences are belong:

- Ability to organize the work process;

- Ability to plan work;

- Skill to work in team;

- Ability to provide feedback and others.

However, for each organization, and even more for each position is unique set of necessary qualities [27].

Individual employee competencies set consists of corporate, managerial and professional characteristics (Figure 1.1).

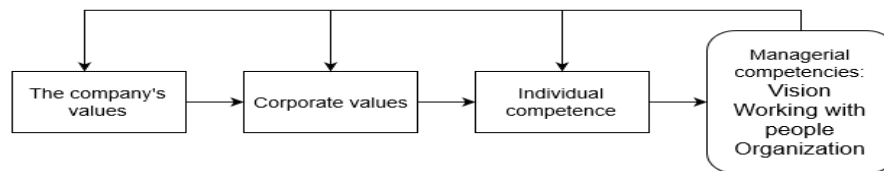


Figure 1.1 - the ratio of corporate, managerial and professional competencies

Set of corporate competencies is the same for all employees. Corporate competence to the company's values, which are recorded in the corporate documents such as the Strategy and Corporate Code of Ethics, etc. [28].

Selecting staff, we have to match the requirements that the company makes to the competencies for this position, and behavioral style of the candidate, in order to see how they match.

Classification, professionalism, competence, staff motivation identify opportunities to introduce advanced production and management technologies, innovative jobs transformation in order to ensure the organizations productivity and competitiveness growth [29].

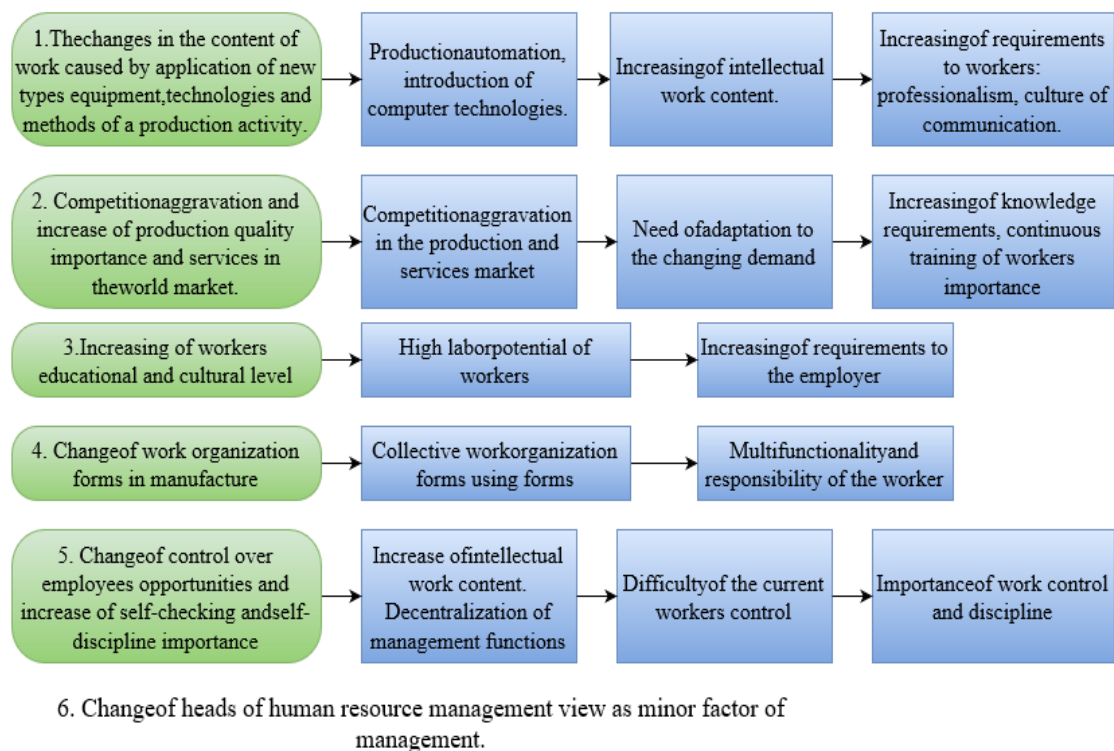


Figure 1- Role of a human factor in modern production

Professional work quality management involves the staff activities regulation with the new formation and consolidation features of the new requirements to the labor, development of stimulation quality systems result [30].

It must be emphasized that modern methods of motivation are designed, on the one hand, highly educated staff with self-awareness and freedom of choice. On the other hand, teaching and learning become a permanent part of life companies, whose employees need to be motivated to learn. Altogether, this leads to the creation of a new climate change and corporate culture based on the principles of TQM companies.

Most organizations recognize that an important need for the use of brainstorming and other forms of creative thinking. As a result of innovative research Edwards Deming, Joseph Juran and other gurus of quality leaders promote a continuous improvement philosophy (Japanese concept of kaizen), and total quality control (TQM) have done much to established practice to question perceived as a given at the operational level.

The strength of the Total Quality Management, of kaizen and other generating continuous improvement methods lies in the fact that they contribute to the dual circuit training:

- employees are asked to penetrate deep into the problems and seek power, they cause;
- encourage them to be critical of the current practice and to look for alternatives;
- encourage them to create a «language», the ideas and values that make learning and change a top priority.

Doubting operating norms and assumptions, it is possible to store information, generate employment and generate power, by which the system will be able to reach new levels of development. For a successful double training organizations need to develop a culture that encourages change and risk. The

double training essence allows people to challenge the key work principles and, as in the process, and as a result, again and again approved in the values that they should be guided in their actions.

To this end, the organization's leadership can take the following actions:

- Knowledge expansion process development and staff competence using, i.e. proposals collection system for improvement;
- provision of appropriate recognition and promotion systems, which are based on individual assessments of the people achievements;
- competency-based skills and career planning system introduction, to promote personal development;
- constant evaluation of the satisfaction, needs and employees expectations level;
- providing opportunities for mentoring.

1.4 Ways and methods of staff motivation.

Staff motivation in the organization - an integral part of the corporate culture for each company. Selecting individual incentives for different employees categories, you can control the productivity and results of the team as a whole. Employees motivation should consider the organization's strategic goals, especially corporate culture, long-term development plans. All these factors affect the construction and timely adjustment of staff motivation system in the company.

Nowadays, staff motivation plays a major role in the management and development of the company. Motivation - is the engine of employees successful work , and therefore of the enterprise. When we talk about motivation, first thought comes to mind about the money, it is possible encouragement and praise.

But not always, these elements can affect to the employees performance. After all, motivated employees can only be exposed to its internal state, meeting its own needs. Generally, two approaches are used to improve employees:

- Improving the workers skills;
- Increasing interest in the employees work quality.

In the first approach, the company should be established system of education and employees self-improvement.

The second approach is to be developed by an effective labor motivation system, promoting the staff involvement in the quality assurance process of the company [31].

There are two rewards types - tangible and intangible.

Financial motivation for their work when employees receive monetary compensation (salary), but do not forget the non-financial motivation, that encourages people to do their job with the desire.

To implement the non-financial motivation is only required to closely monitor the activities performance that were created for employees, increasing their motivation and performance. Not any organization can exist without corporate culture. One of the culture functions is a motivating function that creates certain incentives to work.

All of these labor motivation and stimulation methods and techniques are based on the motivation theories, which are divided into two major groups:

Substantial motivation theories are based on the domestic needs definition, which cause a person to act in a certain way, and not differently.

These theories describe the needs structure, their content and how these needs are related to the human motivation activities [32]. The best-known motivation theories of this group are:

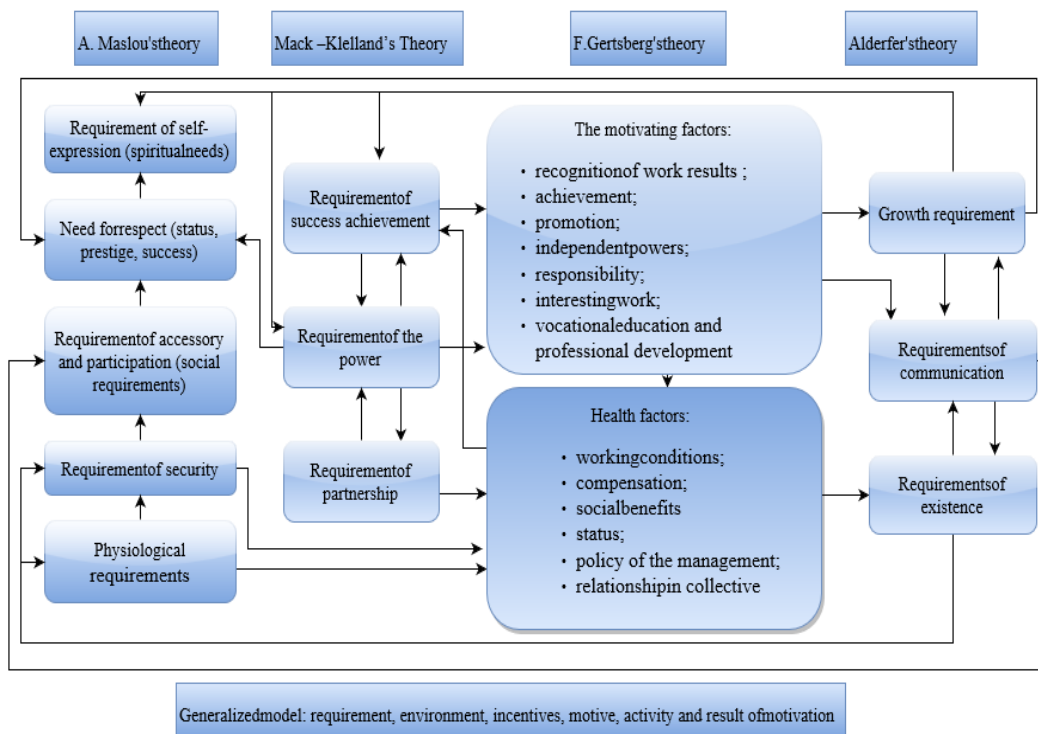


Figure 2 - Substantial theories of personnel motivation.

Maslow believed that the needs act as motives strictly sequentially from the bottom up. He did not take into account that in certain circumstances, various kinds of needs arise in parallel.

The human needs concept is set out in the two-factor motivation theory developed by F. Herzberg. He divided motivating needs into two groups of factors.

- Motivational factors characterize the job satisfaction.
- Hygienic factors (health factors).

In theory Mack - Clelland three basic needs are highlighted: power, success, involvement. As you can see, the primary needs are excluded because he believes that they are satisfied.

If a person has a high need for power in the adventurism, careerism absence in a negative sense, that such people should be prepared in advance for leadership.

The success reflects the recognition for the employee and his involvement - belonging to the team.

The K. Alderfer motivation theory also includes three groups of factors needs: existence, communication, growth.

The requirements are similar to the existence of the primary needs of Maslow theory, i.e. include physiological requirements and security needs. Communication needs to reflect the social group membership, i.e., social needs and growth needs include self-expression, respect, need for power.

This theory is described as a three factors theory of ERG: E - Existence, R - refatends, G - growth [33].

Substantial motivation technology includes the following five stages:

- a. State needs an employee satisfaction study.
- b. Emphasizing staff needs strength in satisfaction which employee needs, or sustainable suffice needs strength for which you can create a threat.
- c. Satisfaction methods and incentives selection (or inhibit) of the selected requirements.
- d. Realization methods and means of motivation. During the implementation, regulation and coordinating motivation process are, rapid necessary adjustments introduction.
- e. Motivation and subsequent management action plan results analyses.

Remedial motivation theories based on the fact that people's behavior depends on the state and the individual expectations of the particular situation and the possible results of their chosen behavior type (style) [34].

There are remedial theories types [35]:

Author	Description
Expectations theory of Victor Vroom	Associated with the human hope that his chosen behavior type will result in the desired: the force - the results (F- R). This is certain remuneration expectation.
Justice theory of Stacy Adams	It assumes that people subjectively assess received consideration, so compare it with others, received for the exact same job. By comparing the results it is a conclusion of justice or injustice: <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> remuneration colleagues contribution remuneration personal contribution </div>

Author	Description
Porter – Lawler theory	A comprehensive theory that unites the expectations theory and the justice theory. This theory involves five variables: effort, perception, results, reward and satisfaction levels. The results depend on the effort, from the perception of its role.
Goal setting theory of E. Locke	Proceeds from the assertion that human behavior is determined by the objectives for which it performs certain actions. At the same time own goal may be identified in order to organize.
The motivation theory of D. Atkinson	He believes that human behavior is the result of the individual personal qualities interaction and its perception situation. Every human being is formed by two motives: the desire to succeed in work and to avoiding failure. In addition, two situations affect human behavior: - success likelihood ; - success attractiveness.
Motivation increasing theory B.Skinnera	It reflects the motivation dependence from previous personal experience. So, taking into account gained experience, human tries to take the job, the execution of which gave him the first positive results. Employees should receive the reward that they deserve.

On the basis of these motivation theories incentive system is developed. Depending on what personal needs administrative influence is focused and in what conditions it is carried out, apply the corresponding methods and incentives.

The motivation system must address three main objectives:

- Employees retention;
- Improving work efficiency and effectiveness;
- Ensuring staff loyalty.

Every employer alone determines the highest priority task motivation. It depends on the company policy and the scale of its tasks.

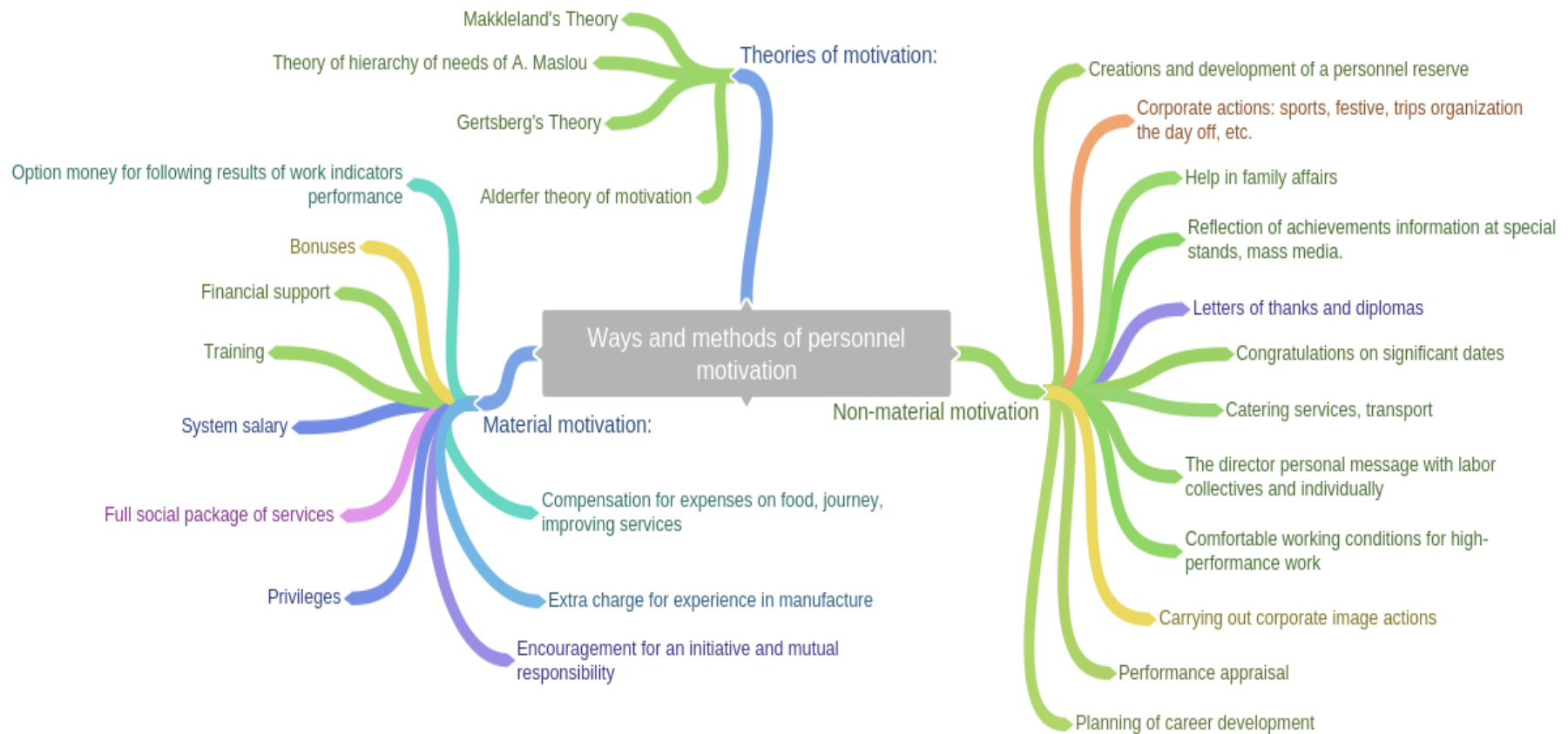
Example 1: The classic motivation theories very effectively used in Toyota, though sometimes the original theory is undergoing some changes.

To motivate their employees Toyota uses all these approaches (Table 1.5) [36].

Table 1.5 - Classic motivation theories and Toyota's approach

The intrinsic motivation theory	Concept	Toyota's approach
Maslow's needs hierarchy	It satisfies the grass-roots level needs, and promote employees on the corporate ladder for their self-actualization.	Job security, decent wages, safe working conditions ensure the satisfaction of grassroots needs. The production culture of continuous improvement promotes self-actualization.
Теория «обогащения труда» Герцберга	Eliminate factors that cause dissatisfaction (hygiene factors), and strive to predominant factors causing satisfaction (motivators).	5C, ergonomic programs, visual control means using, personnel management, oriented on hygiene factors. Continuous improvement, activities change and built-in motivation factors provided support and feedback system.
Theories of extrinsic motivation		
Taylor Scientific Management	Selected on the scientific approach basis, plan, standardized job, educate and encourage monetary reward for their efficient work in compliance with the standards.	All the principles of scientific management, but in the group, and not on an individual level and based on stakeholder participation of employees.
behavior modification	Immediately encourage undesirable behavior in their natural manifestation.	Continuous flow and call signal provide prompt feedback. Group leaders are constantly in the shop and take care of the desirable behaviors promotion.
goal setting	Set specific, measurable, achievable, challenging goals and regularly evaluate progress in achieving them.	Set goals that correspond to these criteria, using hosin kanri (policy deployment). Constant measure progress in achieving goals.

Objectives and methods of the personnel management motivation are recorded in the internal documents, for example, in the Regulations on social policy and employee motivation. Thus, the formation of shared values and guidelines is part of the company's corporate culture development.



Ways and methods of staff motivation

